

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Kateřina Kebzová

Preference generace Y v oblasti pracovních podmínek

Work conditions preferences of generation Y

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Vedoucí práce:

PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce, PhDr. Miroslavě Dvořákové, Ph.D., za cenné připomínky, rady a čas, který věnovala vedení mé práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ondřeji Machuldovi za technickou a grafickou korekturu a Barboře Kebzové a Denise Valsové za stylistickou a jazykovou korekturu.

Abstrakt

Pracovní preference generace Y, která bude během několika příštích let tvořit značnou část pracovníků na trhu práce, se výrazně odlišují od preferencí předchozí generace X. Cílem bakalářské práce je poskytnout informace o generaci Y a jejích preferencích v oblasti podmínek práce a představit koncept work-life balance (sladění pracovního a osobního života) a s tím související alternativní způsoby práce. Mezi tyto alternativní způsoby práce patří například flexibilní pracovní úvazky nebo princip svoboda v práci, který poskytuje možnost pracovat v přirozenějších podmínkách.

Klíčová slova: generace Y, pracovní podmínky, work-life balance, flexibilní pracovní úvazky, svoboda v práci

Abstract

Work preferences of generation Y, which will, in the next few years, constitute a significant proportion of the workforce on the labor market, differ noticeably from the preferences of the previous generation, generation X. The aim of this thesis is to provide information about generation Y and its work conditions preferences and to introduce the concept of work-life balance, as well as related alternative ways of working. Among these alternative ways of working belong flexible jobs or the principle of freedom at work, which offers the ability to work in more natural conditions.

Keywords: generation Y, work conditions, work-life balance, flexible jobs, freedom at work

Obsah

0 Úvod.....	7
1 Generace Y.....	9
1.1 Charakteristika generací.....	10
1.2 Generace v České republice.....	11
1.3 Průzkumy týkající se generace Y v oblasti pracovních podmínek.....	13
1.4 Preference v oblasti pracovních podmínek.....	15
2 Work-life balance.....	19
2.1 Nástroje a opatření pro implementaci work-life balance.....	20
2.2 Flexibilní pracovní úvazky.....	21
2.3 Cílové skupiny work-life balance.....	29
2.4 Využívání work-life balance v České republice.....	31
3 Svoboda v práci.....	35
3.1 Tradiční a svobodné organizace.....	36
3.2 Příklady svobodných organizací.....	38
4 Šetření preferencí generace Y v oblasti pracovních podmínek.....	41
4.1 Cíle šetření.....	42
4.2 Výzkumné otázky.....	42
4.3 Metody šetření.....	45
4.4 Výsledky šetření.....	47
4.4.1 Výsledky šetření s ohledem na cíle šetření.....	49
4.4.2 Výsledky šetření s ohledem na výzkumné otázky.....	54
4.5 Interpretace dat, závěry.....	55
5 Závěr.....	59
6 Soupis bibliografických citací.....	61
7 Přílohy.....	66

0 Úvod

Bakalářská práce se věnuje tématu generace Y a jejím preferencím v oblasti pracovních podmínek. Generace Y je v posledních letech diskutovanou pracovní skupinou, která bude tvořit stále větší podíl pracovníků na trhu práce. Každá generace nese své specifické znaky, což se projevuje i v pracovní oblasti. Generace Y nechce trávit celý život v práci, chce mít dostatek prostoru pro svůj osobní život, čímž se mj. odlišuje od předchozí generace X, pro kterou sladění pracovního a osobního života není prioritou.

Oblast pracovních podmínek je důležitá pro každého zaměstnance, umožňuje mu vykonávat práci v příznivém prostředí a podávat požadovaný pracovní výkon. Pracovní podmínky mají zároveň vliv na pracovní motivaci zaměstnanců a jejich spokojenost nebo mohou zvyšovat atraktivitu zaměstnavatele.

Problematikou generace Y a pracovních podmínek by se měli zabývat zejména zaměstnavatelé (organizace), kteří mají (nebo v nedaleké budoucnosti budou mít) zájem o to, aby zástupce generace Y do své organizace přilákali. V souvislosti se stárnutím generace tzv. baby boomers a jejich odchodem z pracovního trhu budou v pracovní oblasti v několika příštích letech působit zejména dvě generace pracovníků – generace X a generace Y.

Cílem předkládané bakalářské práce je poskytnout informace o generaci Y a jejích preferencích v oblasti podmínek práce a představit koncept sladování pracovního a osobního života a s tím související alternativní způsoby práce.

První kapitola práce se věnuje tematice generací, které v současné době působí na pracovním trhu, a to s důrazem na generaci Y. Jednotlivé generace jsou prezentovány tak, jak jsou chápány v prostředí tzv. západních zemí i v prostředí českých (resp. československých) podmínek. Pro uvedení do problematiky preferencí generace Y v oblasti pracovních podmínek jsou v kapitole představeny české a světové průzkumy týkající se této oblasti; zároveň je pro základní orientaci popsána také samotná oblast pracovních podmínek.

S ohledem na požadavek sladování pracovního a osobního života, který je generací Y v pracovním prostředí značně vyžadován, se druhá kapitola této práce zaměřuje na největší trend v oblasti pracovních podmínek, a to koncept work-life balance. Tento koncept

úzce souvisí s flexibilními pracovními úvazky, které jsou v této kapitole detailně popsány, stejně tak jako možné důvody, proč nejsou flexibilní pracovní úvazky v České republice příliš využívány.

V souvislosti s požadavkem generace Y na flexibilitu práce z různých pohledů se třetí kapitola této práce soustředí na koncept svoboda v práci, který představuje odlišné vnímání pracovního světa v tzv. svobodných a tradičních organizacích. Představeny jsou také příklady organizací, které fungují na demokratických principech a myšlenkách svobody v práci.

Poslední kapitolu tvoří popis a interpretace kvantitativního dotazníkového šetření, kterým byly s ohledem na cíl práce zjišťovány preference generace Y v oblasti pracovních podmínek. Výsledkem šetření jsou identifikované převažující preference zástupců generace Y v České republice v oblasti pracovních podmínek a porovnání těchto zjištění s teoretickými zdroji a uvedenými průzkumy o preferencích generace Y v oblasti pracovních podmínek. Dílčím výsledkem šetření je porovnání odpovědí mezi třemi skupinami respondentů (vysokoškolští studenti bez dlouhodobější pracovní zkušenosti, vysokoškolští studenti s dlouhodobější pracovní zkušeností a zaměstnanci) a určení, zda a jak se preference těchto skupin respondentů liší. Lze předpokládat, že právě pracovní zkušenosti mohou způsobovat mírné rozdíly mezi preferencemi v oblasti pracovních podmínek jednotlivých skupin respondentů.

1 Generace Y

V pracovním prostředí se potkávají lidé různého věku, příslušníci různých tzv. generací. Mezi ekonomicky aktivní část populace na českém trhu práce patří lidé narozeni přibližně od poloviny 40. let 20. století až do poloviny 90. let 20. století. Podle Sčítání lidu, domů a bytů v České republice v roce 2011 tvořilo ekonomicky aktivní část populace 5 080 573 obyvatel, z čehož obyvatelé ve věku 20–74 let, tedy ti, u nichž předpokládáme možnou ekonomickou aktivitu, představují asi 98 % (www.scitani.cz).

Vzhledem k politickým a historickým událostem minulého století je třeba zohlednit vysokou heterogenitu ekonomicky aktivní části populace, a to zejména v souvislosti se změnou politického režimu, sociálními a technologickými faktory. Tato heterogenita je zřetelná jak v každodenních a běžných činnostech, tak v pracovním životě. Pro jednodušší klasifikaci lze ekonomicky aktivní část populace rozčlenit podle roku narození do tzv. generací, z nichž každá nese své typické znaky, neboť prožila klíčové životní události za určitých okolností, kdy převažoval určitý způsob chování, určité normy a hodnoty (Strauss, Howe, 1991, s. 429).

Charakteristika tzv. generací však nemusí být vždy přesná a aplikovatelná na všechny příslušníky určité generace. Není vhodné vnímat toto rozčlenění jako univerzálně platné. V každé takové skupině se mohou vyskytnout lidé s jinými názory a přístupy, než které v dané generaci převažují (Strauss, Howe, 1991, s. 8–9).

Jednotlivé generace lze tedy časově vymezit např. podle životního stylu, představy o pracovním místě a pracovní kariéře. Jde o generalizující rozčlenění, které vymezuje ekonomicky aktivní část populace na následující generace:

- generaci tzv. baby boomers,
- generaci X,
- generaci Y (Strauss, Howe, 1991, s. 32).

Toto členění populace je specifické pro tzv. západní země, které se vyvíjely politicky kontinálně, tedy aniž by do jejich vývoje přímo zasáhl totalitní režim, a nedá se přímo použít na české pracovní prostředí, které se od toho západního v posledním století velmi lišilo (Strauss, Howe, 1991, s. 8–9).

1.1 Charakteristika generací

Vzhledem k cíli práce se nebudu věnovat všem stránkám charakteristiky jednotlivých generací a charakterizuji jednotlivé generace zejména v souvislosti s pracovní oblastí.

Za generaci tzv. baby boomers jsou považováni lidé narození přibližně mezi lety 1943 a 1960, tedy po druhé světové válce, kdy v USA došlo k tzv. populační explozi (od toho název „baby boomers“, který by se dal do češtiny volně přeložit jako osoby narozené v časovém období zvýšené porodnosti; setkáváme se také s označením poválečná generace) (Strauss, Howe, 1991, s. 32). V organizacích často zastávají příslušníci této generace vrcholové pracovní pozice. Z důvodu možného nevyužívání nových přístupů v řízení nemusí být jejich manažerské postupy v souladu s pracovními představami zástupců mladších generací (Kubátová, Kukelková, 2013, s. 41).

Generaci X tvoří lidé narození přibližně mezi lety 1961 a 1981 (Strauss, Howe, 1991, s. 32). Strauss a Howe v článku pro Harvard Business Review uvádějí, že tato generace v zaměstnání preferuje svobodu jednání nad firemní loajalitou a více než polovina by chtěla mít vlastní firmu a podnikat. Součástí generace X je také nejvyšší podíl imigrantů v porovnání s jinými tzv. generacemi minulého století (Strauss, Howe, 2007). Zástupci této generace preferují stabilitu, chtějí si pracovní místo, na kterém jsou spokojeni, udržet velmi dlouho a nemají příliš vysokou potřebu sladit svůj pracovní život s osobním a rodinným životem. Generace X vnímá peníze jako hodnotu, je opatrnější vůči různým finančním operacím, nezadlužuje se (Rezlerová, 2009, s. 16).

Generaci Y, která je v angličtině známější pod používanějším názvem „Millennials“, tvoří lidé narození přibližně mezi lety 1982 a 1994. Jako první z generací je tato generace charakteristická možností neustálého přístupu k různým druhům médií a technologií a využíváním sociálních sítí (Kubátová, Kukelková, 2013, s. 41–42). Představitelé generace Y popisuje Jaroslava Rezlerová jako ekonomicky aktivní, vyžadující vyšší životní úroveň a dostatek prostoru pro vlastní osobní život, z čehož vyplývá požadavek flexibilní

pracovní doby i místa zaměstnání. Generace Y klade důraz na dlouhodobou orientaci v práci, osobním životě, vzdělávání, investicích, dále je pro ni důležitá mj. smysluplnost práce, možnost získávání zkušeností od starších kolegů. Preferuje moderní technické vybavení a pracovní prostředí, které umožňuje otevřenou komunikaci. Generace Y vnímá peníze jako prostředek, více využívá půjček, hypoték, mění pracovní místa, pokud jsou výhodnější, a vyžaduje zajímavou práci (Rezlerová, 2009, s. 16).

Zástupci této generace chtějí pracovat ve velkých mezinárodních firmách, preferují týmovou práci, pracovní flexibilitu, work-life balance. Jsou sebevědomější, důvěřivější, učenlivější na pracovišti než příslušníci předchozích generací (Strauss, Howe, 2007). Zároveň jde o generaci, která je již od malička obklopena moderními technologiemi, vnímá je jako samozřejmost (Vysekalová, 2011, s. 261). Příslušníci generace Y jsou také více optimističtí než zástupci generace X, které se také někdy přezdívá „ztracená generace“ (Howe, Strauss, 2000, s. 7–12).

1.2 Generace v České republice

Jak již bylo uvedeno, pro každou generaci jsou typické určité události, které prožila, a převažující životní hodnoty, kterými se řídí. Tyto události a hodnoty se však v západních zemích liší od těch událostí, které proběhly v českém prostředí. Historický vývoj západních zemí umožnil kontinuální vývoj společnosti bez přímého zásahu totalitního režimu. To ale nebylo možné v českém prostředí, ve kterém během druhé poloviny 20. století panovala nadvláda komunistického režimu.

Poválečná generace v Československu vyrůstala během sílícího vlivu Komunistické strany Československa (KSČ), která se stala v roce 1948 ústřední politickou stranou v Československu a podléhala řízení Sovětského svazu (Kubátová, Kukelková, 2013, s. 40). Stejně jako politické strany byly i společenské organizace a spolky zrušeny, nebo sloučeny, aby vyhovovaly komunistickému režimu. Změnám byla podrobena také oblast školství a kultury. Vytváření totalitního režimu mj. napomáhaly zpravidla uměle vykonstruované politické procesy nebo tábory nucených prací (Krákora, Kopeček, 2010, s. 34–35).

Během 60. let 20. století dochází ke kulturnímu rozmachu a tvůrčí svobodě. Významná díla vznikla v oblasti kinematografie, divadla, literatury. Začátek roku 1968 znamenal informování sdělovacími prostředky bez cenzury a větší zapojení občanské společnosti,

poté následovala vojenská intervence v srpnu 1968 a období tzv. normalizace, což znamenalo obnovení totalitního režimu a personální změny ve vedení KSČ (Krákora, Kopeček, 2010, s. 38–43). Oproti západní poválečné generaci, která bývá spojována s celospolečenským uvolněním (Strauss, Howe, 2007), žila československá poválečná generace v prostředí strachu, obav, zákazů a nesvobody a většinu svého života prožila v komunistickém režimu.

Za českou alternativu generace X by se daly považovat tzv. Husákovy děti, tedy generace lidí narozených začátkem 70. let minulého století, kdy došlo k silné populační vlně, která svého vrcholu dosáhla v roce 1974. V té době byl generálním tajemníkem KSČ Gustáv Husák, který vedl propopulační státní politiku v podobě novomanželských půjček, podpory bydlení nebo zvýšených příspěvků na děti (Stražilová, 2013, www.cszo.cz). Dětství této generace je poznamenáno určitými posuny v myšlení a chování, jejichž příklady mohou být opoziční iniciativy Charta 77 nebo Výbor na obranu nespravedlivě stíhaných (Čechurová, Kuklík, 2006, s. 55).

Generace „Husákových dětí“ vyrůstala v prostředí, ve kterém se udržovala umělá zaměstnanost, s nezaměstnaností se tato generace setkala až v dospívání a při vstupu na trh práce. Vzhledem k početnosti jsou zástupci této generace z důvodu vyšší konkurence zvyklí prosazovat se i v pracovním životě. V současnosti je představitelům „Husákových dětí“ okolo 40 let, mají za sebou určitou pracovní kariéru a jsou řazeni do skupiny s nejvyšší hrubou mzdou (Stražilová, 2013, www.cszo.cz).

S dětstvím generace Y v českém prostředí se pojí zejména sametová revoluce v listopadu 1989, pád komunistického režimu a rozdělení Československa v roce 1992 (Krákora, Kopeček, 2010, s. 49–50). Této generaci se také přezdívá „Havlovy děti“ (Stražilová, 2013, www.cszo.cz), jelikož jde o generaci, která prožila dětství v době, kdy byl prezidentem Václav Havel (Čechurová, Kuklík, 2006, s. 58). Pro 90. léta 20. století je pak typická nižší porodnost a zvýšení průměrného věku matky při narození prvního dítěte (Stražilová, 2013, www.cszo.cz).

Podle Sčítání lidu, domů a bytů v České republice v roce 2011 tvořili lidé narození od roku 1981 do roku 1994 přibližně 21 % obyvatelstva (2 258 000 lidí), z toho bylo asi 72,9 % ekonomicky aktivní a 18,9 % ekonomicky neaktivní, z čehož tvoří necelých 56 % studenti (u zbylých 8,1 % této části obyvatelstva se údaje nepodařilo zjistit) (www.scitani.cz).

V souvislosti s pádem komunismu přichází možnost cestování, poznávání cizích kultur, jazyků a prostředí (Kubátová, Kukelková, 2013, s. 41–42). Díky globalizaci, rychlejším a rozsáhlejšími možnostem komunikace a vývoji informačních a komunikačních technologií (Mežřícký, 2003, s. 12) lze hovořit o dohánění a sblížování západní a české generace Y.

V posledních deseti letech vstupují představitelé generace Y na trh práce a do roku 2025 by měli tvořit většinu populace v produktivním věku (Rezlerová, 2009, s. 16–17).

1.3 Průzkumy týkající se generace Y v oblasti pracovních podmínek

Vzhledem k cíli práce se budu v následujících částech práce věnovat už pouze generaci Y a jejím preferencím v oblasti pracovních podmínek. Uvedené průzkumy budou společně s teoretickými zdroji o generaci Y tvořit základ pro přípravu dotazníku ke kvantitativnímu šetření, jehož výsledky jsou uvedeny v subkapitole 4.4.

Vlivem globalizace a jejich účinků, které českým prostředím prostupují od konce minulého století, se postupně přibližujeme k fungování vyspělých západních zemí (Rymeš, 2011, s. 185). Pro české prostředí tak mohou platit velmi podobné charakteristiky jako pro západní země, a tak lze v této souvislosti využít nejen české, ale i mezinárodní průzkumy.

Studentský průzkum švédské společnosti Universum přinesl v lednu 2014 výsledky odpovědí více než 10 000 českých vysokoškolských studentů z oblasti kariérních preferencí. Nejdůležitějším kariérním cílem je podle tohoto průzkumu pro 64 % respondentů work-life balance (vysvětlení konceptu dále v textu). Přes 60 % respondentů chce mít stabilní a bezpečné zaměstnání, které doprovází pocit, že práce má určitý smysl a přináší někomu užitek či pomoc. Pro studenty vysokých škol je pak z hlediska charakteristiky ideálního zaměstnavatele nejpodstatnější atmosféra na pracovišti (lidé a kultura společnosti), kterou vnímá jakou důležitou 27 % respondentů. Stejně množství respondentů pak za důležitou označilo i samotnou pracovní náplň. Až na třetím místě se umístil plat, odměny a kariérní růst, za důležité je považuje 26 % respondentů. Pro 20 % respondentů je pak podstatná reputace a image zaměstnavatele (Raková, 2014, universum.studenta.cz).

Průzkumu personální agentury Hays Czech Republic z roku 2011 se účastnilo přes 4 000 respondentů (většina ve věku do 30 let) z oblasti center sdílených služeb (tedy zejména

z kancelářského prostředí) v České republice, Polsku a Maďarsku. Pro generaci Y je podle tohoto průzkumu podstatná rovnováha mezi pracovním a osobním životem, smysluplnost práce na úkor finančního ohodnocení nebo přijímání nových zkušeností a výzev. Mezi další faktory pro výběr zaměstnavatele se řadí možnost využít cizí jazyky, profesní rozvoj a školení, mezinárodní pracovní prostředí, možnost kariérního růstu, přátelská atmosféra nebo flexibilní pracovní doba (Vantuchová, 2011, www.itbiz.cz).

Průzkumu Cisco *Connected World Technology Report* z roku 2011 se účastnilo přibližně 1 400 studentů ve věku mezi 18 a 24 lety a 1 400 zaměstnanců do 30 let ze 14 zemí světa (USA, Kanady, Mexika, Brazílie, Velké Británie, Francie, Španělska, Německa, Itálie, Ruska, Indie, Číny, Japonska a Austrálie), kteří odpovídali na otázky týkající se moderních technologií a pracovního prostředí. Podle výsledků tohoto průzkumu preferuje jedna třetina dotázaných studentů svobodu ve využívání sociálních sítí a flexibilitu místa práce před platovým ohodnocením. Téměř třetina zaměstnanců věří, že úroveň jejich technického a technologického vybavení a politika využívání sociálních sítí v práci pro ně byla jedním z faktorů pro přijetí či odmítnutí práce. Více než polovina studentů se domnívá, že by měla mít právo na pružnou pracovní dobu, 70 % studentů pak nepovažuje fyzickou přítomnost v místě zaměstnání za nutnou k odvádění kvalitních pracovních výkonů (www.cisco.com).

Společnost PricewaterhouseCoopers (PwC) uskutečnila v roce 2011 online průzkum v 75 zemích světa s názvem *Millennials at work, reshaping the workplace*, kterého se účastnilo 4 364 respondentů ve věku do 31 let (z toho 1 470 zaměstnanců PwC), kteří dokončili vysokou školu mezi lety 2008 a 2011. Tento průzkum byl zaměřen na postoj k práci a pracovní očekávání. Více než čtvrtina respondentů očekává, že bude mít během svého pracovního života více než 6 zaměstnavatelů. Pro 95 % respondentů je důležité sladění osobního a pracovního života. Přes 40 % respondentů by radši komunikovalo elektronicky než osobně nebo telefonicky. Pro více než polovinu respondentů je důležitá možnost kariérního postupu. Více než polovina respondentů uvedla, že ji zajímají zaměstnavatelé, kteří se věnují společenské odpovědnosti. 71 % respondentů očekává, že při práci bude muset absolvovat služební cesty. Více než třetina respondentů uvedla, že řízení starších lidí se neshoduje s představou mladších pracovníků (www.pwc.com).

Uvedené průzkumy probíhaly v různých zemích, v různé době, pro průzkumy byly využity odlišné metodiky. Odpovídali na ně různí respondenti různého věku – průzkum společnosti Univerzum se soustředil pouze na vysokoškolské studenty, respondenty průzkumy Cisco a PwC byli jak studenti, tak pracovníci a na průzkum personální agentury Hays odpovídali mladí zaměstnanci. Přestože jsou jednotlivé průzkumy roztržštěné, lze vysledovat určité společné rysy, které rovněž korespondují s teoretickými informacemi o generaci Y.

Pokud si chtějí organizace příslušníky generace Y jako pracovníky získat a udržet, je třeba implementovat takové strategie a podmínky, které budou v co největším souladu s pracovními preferencemi zástupců generace Y. Získání a udržení těchto pracovníků pak může ovlivnit konkurenceschopnost společností a jejich postavení na trhu.

1.4 Preference v oblasti pracovních podmínek

Oblast pracovních podmínek zahrnuje ekonomické, technické a technologické, organizační, sociální a bezpečnostní podmínky práce. Konkrétně se mezi pracovní podmínky řadí organizace pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociálně-psychologické podmínky práce, povinná péče o pracovníky (Kocianová, 2010, s. 178). Příznivé pracovní podmínky mají pozitivní vliv na spokojenost a motivaci pracovníků, na jejich výsledky a pracovní výkon. Zároveň mohou pracovníky stabilizovat a zvyšovat atraktivitu dané práce i zaměstnavatele (Šikýř, 2012, s. 154).

Vzhledem k uvedeným charakteristikám generace Y a výsledkům uvedených průzkumů se budu věnovat oblasti organizace pracovní doby, se kterou souvisí koncept work-life balance a možnosti využívání alternativních pracovních úvazků, dále oblasti péče o pracovníky a sociálně-psychologických podmínek práce.

Pro kategorizaci jednotlivých preferencí jsem do následující tabulky, uvádějící jednotlivé oblasti pracovních podmínek a související preference, kromě výše uvedených oblastí zařadila další oblast pracovních podmínek, která se týká konkrétního pracovního místa. Preference generace Y v této oblasti přímo nespádají do jiné oblasti pracovních podmínek (ačkoliv s těmito jinými oblastmi souvisí) a zároveň mohou být z pohledu pracovníka součástí pracovních podmínek. Preference týkající se pracovního místa vyplývají také z teoretických informací a z výsledků uvedených průzkumů.

Rozčlenění jednotlivých preferencí generace Y do daných oblastí podmínek práce v následující tabulce není jediným možným způsobem, jak lze dané preference generace Y zařadit do oblasti pracovních podmínek. Některé z uváděných preferencí tak mohou spadat do více oblastí pracovních podmínek.

Pro přehlednost tedy uvádím tabulku, která shrnuje sledované oblasti podmínek práce a konkrétní preference generace Y dle teoretických zdrojů a výsledků uvedených průzkumů:

Tabulka 1: Oblasti pracovních podmínek a preference generace Y

Oblast pracovních podmínek	Preference generace Y
Organizace pracovní doby	<ul style="list-style-type: none"> • Sladování osobního a pracovního života (work-life balance) • Časová flexibilita • Místní flexibilita
Péče o pracovníky	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost vzdělávání, prohloubení a zvýšení kvalifikace • Kariérní postup • Využívání moderních technologií • Image a zaměření organizace
Sociálně-psychologické podmínky práce	<ul style="list-style-type: none"> • Neformální vztahy, přátelská atmosféra • Týmová spolupráce • Spolupráce se staršími kolegy
Pracovní místo	<ul style="list-style-type: none"> • Náplň práce • Svobodný přístup k internetu • Využívání cizích jazyků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Organizace pracovní doby je jednou z oblastí pracovních podmínek, která je upravena zákoníkem práce. Ten se věnuje pracovní době a době odpočinku v rámci délky a rozvržení pracovní doby, přestávek v práci, doby odpočinku, práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovosti (Zákon č. 262/2006 Sb., § 78–100).

V souvislosti s generací Y a organizací pracovní doby je často zmiňován koncept work-life balance a s ním související flexibilní pracovní úvazky a alternativní způsoby práce. Organizace se musí přizpůsobit měnícím se požadavkům okolí, a tak zavádějí různé formy

flexibilních pracovních režimů (Dvořáková, Dušková, Svobodová, 2006, s. 85). Uplatňují se nepravidelné pracovní režimy, které vycházejí vstříc zaměstnancům i zaměstnavatelům (Hüttlová, 1994, s. 31). Flexibilita pak může být vnímána jak ve smyslu délky pracovní doby (částečné pracovní úvazky), tak ve smyslu umístění pracovní doby (pružná pracovní doba) (Koubek, 2009, s. 346–347).

Generace Y při výběru nového pracovního místa bere v potaz mj. zaměstnavatele, tedy organizaci, která dané pracovní místo nabízí. Představitelé generace Y se podle dostupných informací a výsledků průzkumů chtějí v profesním prostředí dále vzdělávat, preferují práci v organizaci, která umožňuje kariérní postup, k vykonávání práce chtějí využívat moderní technologie. Všechny tyto preference spadají do oblasti péče o pracovníky.

Péče o pracovníky zabezpečuje takové pracovní podmínky, které umožňují pohodlné vykonávání práce a usnadňují dosahování požadovaného pracovního výkonu (Šikýř, 2012, s. 154). Péči o pracovníky lze definovat v rozsahu povinné péče (dána zákony a předpisy), smluvní péče (dána kolektivními smlouvami na úrovni organizace) a dobrovolné péče (dána personální politikou organizace) (Koubek, 2009, s. 343).

V nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků (péče o kvalifikaci, její prohlubování a rozšiřování), služby poskytované pracovníkům na pracovišti (stravování pracovníků, hygienická zařízení, zdravotní služby, pracovní oděv, doprava do zaměstnání, poradenské služby pro pracovníka), ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám (kulturní a sportovní aktivity, bydlení pracovníků, péče o jejich děti, pomoc v obtížných situacích, péče o bývalé pracovníky, poradenské služby netýkající se práce) a péči o životní prostředí (obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace) (Koubek, 2009, s. 343–360).

Sociálně-psychologické podmínky práce se týkají zejména vlivu na jedince v pracovním prostředí v souvislosti s tím, zda pracuje izolovaně, nebo v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky (Koubek, 2009, s. 354). Sociálně-psychologické podmínky práce zahrnují téma pracovních skupin a jejich složení, charakteru činnosti pracovní skupiny, pozice skupiny v organizaci, vztahů a interpersonálních konfliktů na pracovišti (Kocianová, 2010, s. 181–182).

V oblasti sociálně-psychologických podmínek práce preferují zástupci generace Y prostředí, ve kterém převládají neformální pracovní vztahy. Při vykonávání pracovních úkolů preferují týmovou spolupráci před samostatnou prací a spolupráci se staršími kolegy vnímají jako přínosnou, vhodnou pro získání dalších pracovních zkušeností.

Pracovní místo bývá vytvořeno nebo upraveno na základě analýzy pracovních míst, při které se získávají informace o jednotlivých pracovních úkolech a činnostech na daném pracovním místě nebo o podmínkách práce. Výstupem této analýzy je popis pracovního místa a specifikace nároků na pracovníka na daném pracovním místě (Kocianová, 2010, s. 51).

Podle výsledků průzkumu společnosti Universum dávají představitelé generace Y přednost náplni práce před platovým ohodnocením (Raková, 2014, universum.studenta.cz). Stejně tak asi třetina zástupců generace Y preferuje možnost svobodného využívání internetu a sociálních sítí v práci před platovým ohodnocením (www.cisco.com). Při vykonávání práce chtějí představitelé generace Y využívat cizí jazyky (Vantuchová, 2011, www.itbiz.cz). Na základě těchto informací lze tvrdit, že pro zástupce generace Y jsou podmínky práce na daném pracovním místě velmi důležité, některé z nich jsou považovány za důležitější než platové ohodnocení.

Vzhledem k rozsahu práce se nelze věnovat všem oblastem preferencí, a tak se další části práce soustředí pouze na stěžejní oblast preferencí generace Y, kterou je podle dostupných informací a průzkumů organizace pracovní doby. Následující kapitoly představí jednotlivé preference generace Y v této oblasti, tedy koncept work-life balance, flexibilní pracovní úvazky a další alternativní způsoby práce.

2 Work-life balance

Preference, která je s představiteli generace Y nejčastěji spojována (jak v odborné literatuře, tak ve výsledcích průzkumů), je flexibilita práce a s ní související koncept work-life balance. Termín „work-life balance“ není vždy v české literatuře důsledně překládán a lze se tedy setkat i s jeho anglickou verzí. Pro tento koncept však v češtině existuje několik různých pojmenování. Často se setkáváme s pojmem sladování pracovního a soukromého života, přičemž soukromá oblast zahrnuje rodinu, zájmy i koníčky. V souvislosti s rodičovskými povinnostmi se používá termín sladování rodinného a pracovního života, který z hlediska názvosloví nezahrnuje osobní zájmy a koníčky. Dalším možným překladem je harmonizace osobního (soukromého) a pracovního života (Junová, 2012, s. 10). Pro doslovný překlad work-life balance je v češtině používáno také spojení rovnováha mezi prací a osobním (soukromým) životem nebo rovnováha pracovního a mimopracovního života (Kocianová, 2012, s. 105).

V souvislosti s rodinou jsou rovněž užívány anglické pojmy jako „family-friendly policy“ nebo „family-friendly employer“ (tedy politika organizace/zaměstnavatel, který je vstřícný k rodině). V kontextu pracovní a životní spokojenosti se pak setkáváme s pojmem „well-being“, který udává optimální stav člověka z mj. psychického nebo sociálního hlediska (Kocianová, 2012, s. 105).

Ve work-life balance jde o stav rovnováhy mezi prací a osobními a rodinnými zájmy. Rovnováhou v tomto případě není myšleno, že v práci by měl člověk trávit stejné množství času, které věnuje i svému osobnímu životu (rodině, zálibám, sobě). Každý člověk má odlišnou míru této rovnováhy, nelze stanovit přesné množství času, které by měl člověk trávit v práci a kolik času by měl věnovat svým osobním zájmům (worklifebalance.com). Ideální rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem vychází z představy člověka o pracovní kariéře, životním stylu, rodinném životě, volném čase a zálibách. Optimální rovnováha je vždy individuální. Vyvážený pracovní a mimopracovní život však není zárukou pracovní nebo životní spokojenosti. Stejně tak se stav této rovnováhy během života člověka mění s ohledem na životní změny (například založení rodiny, péče o nemocné rodiče) (Kocianová, 2012, s. 106).

Koncept work-life balance byl během 60. a 70. let 20. století určen zejména zaměstnaným matkám, které se potýkaly s nároky a požadavky v pracovním životě a vychováváním dětí

v osobním životě. Během 80. let začaly některé velké organizace jako Merck, Deloitte & Touche nebo IBM měnit svou interní personální politiku, procesy a benefity, což vyústilo v zavedení mateřské dovolené, flexibilní pracovní doby, možnosti práce z domova. Postupně byla tato opatření implementována do celé organizace, začala se tedy týkat například i mužů (Bird, 2006).

Tento koncept s sebou nese řadu výhod jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Pro organizace, které nemohou jiným organizacím na trhu konkurovat například v oblasti finančních odměn, je zavedení work-life balance (tedy například flexibilních úvazků a opatření přátelských k rodině) možností, jak přilákat a udržet kvalitní pracovníky. Tímto způsobem organizace rovněž vytváří svou image, povědomí a atraktivní obraz mezi potenciálními pracovníky. Zavedení daných opatření může zároveň vést ke snížení nákladů na nábor a zaškolení nových pracovníků, snížení fluktuace nebo zvýšení produktivity práce (Svianteková, 2011, s. 209–210). Zaměstnancům a pracovníkům pak může work-life balance přinést snížení pracovního stresu, zvýšení pracovní motivace a pracovního uspokojení, vědomí podpory a jistoty v pracovním prostředí a možnost rozhodování v oblasti sladování pracovního a osobního života (Health and Wellbeing Good Practice Guide, 2014, s. 16).

2.1 Nástroje a opatření pro implementaci work-life balance

Pro sladování pracovního a osobního života lze využít různé nástroje a opatření. Ne všechny jsou realizovatelné ve všech organizacích a prostředích a každému pracovníkovi mohou ve sladování vyhovovat jiné nástroje a opatření v souvislosti s jeho životní situací a preferencemi.

Mezi nejčastěji využívaná opatření pro sladování pracovního a osobního života patří flexibilní (alternativní) pracovní úvazky (Junová, 2012, s. 79). Příkladem těchto forem práce může být homeworking a teleworking, zkrácené úvazky, sdílené úvazky, pružná pracovní doba nebo nerovnoměrné rozvržení pracovní doby (Junová, 2012, s. 81–85). O těchto odlišných formách práce pojednává následující podkapitola 2.2.

Kromě flexibilních pracovních úvazků je také možné zaměstnancům poskytnout pracovní volno ve formě delší rodičovské dovolené, dalším příkladem může být volno z rodinných důvodů nebo přerušení kariéry (Svianteková, 2011, s. 210). Tomuto volnu za účelem

přerušení kariéry a načerpání sil po čas delšího období se také říká „career break“ nebo „sabbatical“ (Junová, 2012, s. 28). Organizace také poskytují volno ve formě tzv. „sick days“, kdy zaměstnanec nepracuje z důvodu krátkodobé nemoci nebo osobních důvodů (www.pracenaalku.cz). Podobné volno může být využito při narození dítěte nebo adopci (Junová, 2012, s. 28).

Dalšími nástroji, kterými lze sladování a rovnováhu dosáhnout, jsou opatření týkající se podpory zaměstnanců. Takovýmto opatřením může být podpora zaměstnanců v péči o děti nebo starší příbuzné. V praxi to často znamená zřízení firemní školky nebo smluvního předškolního zařízení, finanční pomoc, organizace letních táborů nebo prázdninových akcí (Svianteková, 2011, s. 210). V případě péče o starší příbuzné lze poskytnout podpůrné finanční prostředky na péči, potřebné informace ve formě poradenství nebo zprostředkovat spolupráci s danými organizacemi (www.pracenaalku.cz).

Podpůrnými opatřeními pro sladování a rovnováhu pracovního a mimopracovního života mohou být také plány rozvoje během mateřské/rodičovské dovolené nebo jiné dlouhodobé absence, plány postupného návratu do zaměstnání nebo naopak postupného snižování pracovního úvazku, další profesní vzdělávání, individuální konzultace nebo koučování, spolupráce s neziskovými organizacemi, dny otevřených dveří pro děti nebo příbuzné zaměstnanců, firemní akce pro členy rodiny zaměstnanců nebo pořádání porad či setkání v pravidelných časech, které jsou přizpůsobeny zaměstnancům pečujícím o nesoběstačné členy rodiny (Junová, 2012, s. 27–28).

2.2 Flexibilní pracovní úvazky

Nejvyužívanějším nástrojem pro work-life balance jsou flexibilní pracovní úvazky (Junová, 2012, s. 79). Pracovní úvazky mohou být flexibilní ze dvou pohledů. První podobou flexibility je flexibilní forma práce. Tato forma práce se týká organizace pracovní doby, její délky a uspořádání. Příkladem moderní flexibilní formy práce je částečný úvazek, sdílení pracovního místa, klouzavá (pružná) pracovní doba, zhuštěný týden, studijní volno. Druhou podobou flexibility je flexibilní forma zaměstnání, která zahrnuje různé zaměstnanecké vztahy a pracovní podmínky. Příkladem této formy zaměstnání je pracovní poměr na dobu určitou, krátkodobé brigády nebo sezónní práce, homeworking nebo teleworking (Gilarová, 2004, s. 13–14).

V České republice zatím nejsou flexibilní pracovní úvazky příliš rozšířené, zejména ve srovnání se západní Evropou. Jedním z možných důvodů je slabá legislativní podpora a chybějící zakotvení flexibilních forem práce v zákoníku práce (Svianteková, 2011, s. 211). Pokud pomineme dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, zákoník práce se zkráceným úvazkům nebo jiným formám flexibilního zaměstnání věnuje velmi omezeně. Stanovuje pouze možnost kratší pracovní doby než je stanovená týdenní pracovní doba, a to na základě domluvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Zákon č. 262/2006 Sb., § 79–80). Mimo to umožňuje také pružné rozvržení pracovní doby, které zahrnuje základní a volitelné časové úseky pracovní doby, přičemž v rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby (Zákon č. 262/2006 Sb., § 85). Zákoník práce mj. také lehce upravuje pracovněprávní vztahy zaměstnance, který nevykonává sjednanou pracovní činnost v místě pracoviště zaměstnavatele a sám si rozvrhuje svou pracovní dobu (Zákon č. 262/2006 Sb., § 317).

Zkrácené (částečné) úvazky

Nejčastěji využívanou formou flexibilních pracovních úvazků jsou zkrácené úvazky, kdy je sjednaná pracovní doba kratší než týdenní pracovní doba (Rydvalová, Junová, 2011, s. 93). Na tuto formu práce se vztahuje § 80 zákoníku práce o kratší pracovní době (Zákon č. 262/2006 Sb., § 80). Rozsah pracovní doby je stanoven na základě potřeb zaměstnance a zaměstnavatele. I v případě zkráceného úvazku může zaměstnanec využívat určité části firemních benefitů a dovolené (Junová, 2012, s. 82).

Částečné pracovní úvazky jsou využívány zejména u nižších nebo méně kvalifikovaných pracovních pozic, ale také u pozic s vysokou odborností (takoví pracovníci jsou označováni jako znalostní). U manažerských pozic se částečné pracovní úvazky využívají v nižší míře (Gilarová, 2004, s. 16–17).

Výhodou částečných pracovních úvazků je vyšší produktivita práce, pracovníci věnují práci větší pozornost a udrží si vyšší pracovní tempo (Armstrong, 2007, s. 322). Pro zaměstnavatele znamená částečný úvazek nižší náklady, obzvláště v případě kvalifikované pozice (Koubek, 2011, s. 67). Zaměstnancům tento způsob práce poskytuje více volného času, umožňuje možnost další práce u jiného zaměstnavatele nebo sníženou pracovní zátěž kvůli aktuální životní situaci (Junová, 2012, s. 82).

Nevýhodou této formy práce může být vyšší fluktuace zaměstnanců, u některých zaměstnanců nižší míra časové flexibility a nemožnost změny umístění pracovní doby nebo nižší loajalita vůči zaměstnavateli (Armstrong, 2007, s. 322). Nižší sounáležitosti s organizací předchází nedostatečné informování o událostech, které se v organizaci dějí. Dalším rizikem mohou být problémy v komunikaci mezi pracovníky (Koubek, 2011, s. 67). Organizaci mohou částečné úvazky přinášet vyšší náklady na firemní benefity nebo náročnější administrativu s ohledem na větší počet zaměstnanců (Junová, 2012, s. 82).

Sdílené pracovní místo

Pro označení tohoto způsobu práce se používá také anglický výraz „job sharing“. Jde o jednu pracovní pozici, která kombinuje dva částečné úvazky (Gilarová, 2004, s. 22). Jeden plný pracovní úvazek tak sdílí dva nebo více zaměstnanců. Mzdu/plat a pracovní benefity si pak dělí mezi sebou podle dohody, nejčastěji podle počtu odpracovaných hodin. Práce může být organizována v rámci rozdělení pracovních hodin během dne nebo celého týdne, méně časté je střídání zaměstnanců v práci po jednom celém týdnu (Armstrong, 2007, s. 322). Pracovní místo by nemělo zůstat neobsazeno ve sjednané pracovní době, což by měli zaměstnanci zaměstnavateli odpovědně zaručit (Šikýř, 2012, s. 170).

Sdílené pracovní místo se může uplatňovat v rámci práce ve směnném provozu (tedy například v oblasti služeb nebo sociálních služeb), v kanceláři nebo u manuálních pracovníků (Junová, 2012, s. 83). Vhodným nástrojem může být sdílení pracovního místa také při rotaci práce, kdy zaměstnanec vykonává svou práci pouze na částečný úvazek a ve zbytku pracovní doby se účastní vzdělávání a školení. Druhou část úvazku potom zabezpečuje další zaměstnanec (Gilarová, 2004, s. 22), který se tak seznámí s organizací v širším pohledu a získává další znalosti a dovednosti (Koubek, 2011, s. 151). Další možností využití sdíleného pracovního místa je postupné snižování úvazku zaměstnance před odchodem do důchodu a jeho doplnění absolventem nebo nezaměstnanou osobou (Gilarová, 2004, s. 23).

Tato forma práce vychází vstříc potřebám zaměstnanců, snižuje fluktuaci a zabezpečuje vykonávání práce i v případě onemocnění nebo dovolené jednoho ze zaměstnanců (Armstrong, 2007, s. 322). Sdílené pracovní místo umožňuje širší výběr z vhodných kandidátů, kteří mezi sebou zahrnují i uchazeče preferující práci na částečný pracovní úvazek, a zvyšuje pracovní nasazení (Koubek, 2011, s. 68). Zaměstnanci si svou práci také

mohou vzájemně kontrolovat a sdělovat si případné návrhy a vylepšení, na které přijdou díky práci druhého zaměstnance (Junová, 2012, s. 83).

Problematickou oblastí může být rozdělení kompetencí a odpovědnosti nebo vyšší komunikační zátěž. Při sdílení pracovního místa také existuje riziko vykonávání zadaných pracovních činností dvakrát nebo naopak jejich nevykonání (Junová, 2012, s. 83). Další nevýhodou je administrativní náročnost a vyšší nároky na nadřízeného, který by měl kontrolovat vzájemný vztah mezi zaměstnanci, jejich komunikaci a odvedenou práci (Koubek, 2011, s. 68).

Pružná pracovní doba

V případě pružné pracovní doby si může zaměstnanec sám určit začátek a konec pracovní doby, přičemž ale musí odpracovat stanovený počet hodin týdně (Junová, 2012, s. 84). Zpravidla také musí vybrané rozvržení pracovní doby odpovídat určitým časům, během kterých zaměstnanec být v práci musí (jedná se o základní pracovní dobu). V rámci volitelné pracovní doby si pak zaměstnanec čas a délku práce rozvrhuje sám (Zákon č. 262/2006 Sb., § 85).

Flexibilita pracovní doby může mít podobu pružné denní nebo týdenní pracovní doby. Díky tomu je možné přizpůsobit pracovní dobu množství práce a pracovního vytížení, které se může lišit v rámci jednotlivých dnů nebo týdnů, a vyhovět tak potřebám zaměstnavatele i zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 323).

Dalším opatřením, které se od pružné pracovní doby liší, nicméně má určité podobné znaky, je flexibilní začátek pracovního dne. Zaměstnanci si mohou sami určit začátek pracovní doby, čímž mohou dosáhnout více času pro zabezpečení svých osobních nebo rodinných povinností (Bičáková, 2008, www.mpsv.cz).

Pružné rozvržení pracovní doby umožňuje možnost zorganizování si pracovní doby podle vlastních možností nebo podle potřeb zaměstnavatele. Možným rizikem může být evidence odpracovaných hodin nebo nutnost práce přesčas v případě vyšší pracovní zátěže během určitých dnů či týdnů (Junová, 2012, s. 84).

Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby

Tato forma práce reaguje na potřeby zaměstnavatele ve smyslu většího množství pracovních úkolů, které jsou zaměstnanci přidělovány během určitého období. Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby může mít podobu stlačeného pracovního týdne nebo konta pracovní doby (Junová, 2012, s. 85).

Stlačený pracovní týden znamená zhuštění pracovních úkolů a pracovní doby do méně než pěti pracovních dnů. Jednotlivé pracovní dny jsou tedy delší, celý pracovní týden je ale kratší (Bičáková, 2008, www.mpsv.cz).

Konto pracovní doby zohledňuje možné sezónní výkyvy v množství práce, počet odpracovaných hodin se může lišit v průběhu celého roku (Bičáková, 2008, www.mpsv.cz). Tento způsob práce může být zaveden kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem u zaměstnavatele, kde nepůsobí odborová organizace (Zákon č. 262/2006 Sb., § 86).

Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby poskytuje více volného času během určitého období a tedy možnost případného spojení s další profesí. Přizpůsobuje se potřebám zaměstnavatele a množství pracovních úkolů. Zároveň však zaměstnance v průběhu určitého období vystavuje vyššímu pracovnímu tempu a vyšší zátěži, která může ovlivnit výkonnost zaměstnance (Junová, 2012, s. 85).

Teleworking, homeworking

Jednou z odlišných forem práce je práce na dálku (teleworking) a práce z domova (homeworking). Jde o distanční formu práce, kdy zaměstnanec pracuje z jiného místa než je jeho oficiální místo zaměstnání (Rydvalová, Junová, 2011, s. 98). V případě této formy práce se na zaměstnance vztahuje zákoník práce s tím, že se ho netýká úprava rozvržení pracovní doby a mj. mu nepřísluší mzda/plat nebo náhradní volno za práci přesčas nebo příplatek za práci ve státní svátek (Zákon č. 262/2006 Sb., § 317).

Teleworking představuje vykonávání některých z pracovních činností mimo organizaci, tedy například doma nebo v kavárně. K tomuto způsobu práce jsou třeba informační a komunikační technologie, díky kterým zůstává pracovník v kontaktu s danou organizací (Rymeš, 2011, s. 186). V případě teleworkingu je vhodné dohodnout mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem evidenci pracovní doby nebo podmínky bezpečnosti práce (Bičáková, 2008, www.mpsv.cz).

Homeworking pak znamená práci z domova, která má u určitých profesí svou tradici (například různá řemesla nebo svobodná povolání jako novináři, umělci, překladatelé). V posledních letech ale homeworking využívají i zaměstnanci se standardním pracovně-právním vztahem s organizací, což umožňují moderní informační a komunikační technologie (Rymeš, 2011, s. 186).

Specifickou formou outworkingu, znamenající vykonávání práce obecně mimo pracoviště zaměstnavatele (Rymeš, 2011, s. 186), je digitální nomádství, které představuje možnost podnikání a nezávislého cestování a týká se převážně osob samostatně výdělečně činných (digitalninomadstvi.cz).

Outworking organizaci umožňuje snížení nákladů, možnost spolupráce s lidmi bez geografického omezení, udržení kvalifikovaných pracovníků, z hlediska zaměstnanců poskytuje outworking časovou a prostorovou flexibilitu nebo vyšší produktivitu práce. Riziko může být v organizaci práce ve smyslu vytyčení hranic mezi prací a osobním životem nebo v omezení neformálního kontaktu s kolegy (Junová, 2012, s. 81–82). Při homeworkingu pak například může být problematická otázka pracovních úrazů z hlediska určení, zda se daný úraz stal během pracovní doby a při výkonu smlouvené práce. Vyšší riziko může homeworking představovat také ve smyslu ochrany osobních údajů nebo obchodního tajemství zaměstnavatele (Bičáková, 2008, www.mpsv.cz).

Další možnosti flexibilních forem práce

Při sladění pracovního a osobního života je možné využít i další flexibilní formy práce, které vychází z již zmíněných podob práce. Příkladem může být práce v konkrétních obdobích, kdy je sjednána dlouhodobá pracovní smlouva na předem dané období určitých měsíců v roce, víkendová práce nebo práce v noci, snížení množství práce a počtu hodin práce na dočasné období v reakci na změnu životní situace nebo tzv. nulový kontrakt, v rámci kterého zaměstnanci pracují jen v případě potřeby (Junová, 2012, s. 85–86).

Od roku 2004 je v České republice také možné využívat tzv. agenturní zaměstnávání, kdy pracovník získá dočasnou práci prostřednictvím agentury práce nebo personální agentury. Pracovník pak uzavírá pracovní smlouvu nebo dohodu s danou agenturou, ale pracuje pro jinou organizaci, mezi kterou je s agenturou uzavřena rámcová smlouva. Organizacím tato forma „zaměstnávání“ lidí vyhovuje v možnosti flexibility, pracovníky je možné snadno a rychle získat a po splnění daného pracovního úkolu opět uvolnit. Zároveň tak organizace

mohou získat případné nové zaměstnance. Agenturní zaměstnávání využívají zejména lidé do 35 let, na druhé straně jsou to pak organizace v ekonomicky vyspělých zemích nebo nadnárodní organizace (Rymeš, 2011, s. 188).

Jinou možností je vykonávání práce na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, tedy dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. V případě těchto dohod nemusí zaměstnavatel pracovníkovi rozvrhnout pracovní dobu (Zákon č. 262/2006 Sb., § 74). Při dohodě o provedení práce nesmí počet odpracovaných hodin v jednom kalendářním roce přesáhnout 300 hodin (Zákon č. 262/2006 Sb., § 75). V rámci dohody o pracovní činnosti pak není dán roční limit odpracovaných hodin, ale limit odpracovaných hodin za týden, který je dán v průměru polovinou stanovené týdenní pracovní doby, což se posuzuje za celou dobu, na kterou je dohoda uzavřena (Zákon č. 262/2006 Sb., § 76).

Různé flexibilní pracovní úvazky a další nástroje pro sladování pracovního a osobního života se ale nedají využívat při všech typech pracovních profesí. Náročnější koordinace určitých flexibilních forem práce nebo zaměstnání může být například v organizacích využívajících směnový provoz, ve zhoršené ekonomické situaci na trhu nebo v případě neodkladné a dlouhodobé vyšší pracovní zátěže.

Výhody všech nástrojů a opatření pro sladování pracovního a mimopracovního života lze shrnout do možné vyšší produktivity práce, nižší náklady pro zaměstnavatele, snížení fluktuace a nemocnosti zaměstnanců, zvýšení atraktivity zaměstnavatele, možnost skloubení další profese, více volného času pro osobní záliby a rodinné povinnosti a s tím související možnou vyšší životní spokojenost.

Naopak rizikem při využívání nástrojů a opatření pro sladování pracovního a osobního života může být nedostatečné právní vymezení, náročnější administrativa (evidence pracovní doby, větší počet zaměstnanců atp.), vytyčení hranic mezi prací a osobním životem, komplikovanější komunikace, nižší sounáležitost s organizací, izolace od dalších kolegů a absence neformálních vztahů.

Bariéry ve využívání flexibilních pracovních úvazků

Flexibilní pracovní úvazky jsou nejčastější podobou konceptu work-life balance v praxi. Jak již bylo uvedeno, v České republice nejsou zatím tyto formy práce příliš využívány. Z jakých důvodů tomu tak může být, uvede tato část práce.

Zavedení flexibilních pracovních úvazků mohou stát v cestě různé překážky. Podle výstupní zprávy studie *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*, kterou zpracoval Sociologický ústav Akademie věd v roce 2011, lze na základě zjištěné situace v České republice v porovnání s jinými evropskými zeměmi určit jednotlivé bariéry, které brání většímu využívání flexibilních pracovních úvazků.

Uvedená studie se zaměřuje zejména na oblast částečných pracovních úvazků jakožto na nejčastěji využívanou flexibilní formu práce, na kterých uvádí příklad míry využívání v České republice. Zjištěné informace lze vztáhnout na celou oblast flexibilních pracovních úvazků; lze předpokládat, že stejné nebo podobné překážky stojí ve využívání všech dalších flexibilních forem práce.

Bariéry, kvůli kterým nejsou flexibilní pracovní úvazky v České republice příliš využívány, je pak možné rozčlenit na bariéry vycházející z legislativy a historické tradice, bariéry na straně zaměstnanců a bariéry ze strany zaměstnavatelů (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 8–10).

Z hlediska legislativní stránky je podle zákoníku práce zaměstnavatel povinen přihlížet při organizaci práce na potřeby zaměstnankyň a zaměstnanců, kteří pečují o děti nebo o převážně nebo úplně bezmocnou osobu, pokud tomu vážně nebrání provozní důvody (Zákon č. 262/ 2006 Sb., § 241). Zaměstnanci ale nemají zákonem daný nárok na snížení pracovního úvazku v případě určitých náročných životních situací (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 8).

Bariéry z vycházející z historické tradice se týkají zapojení žen do pracovního života v českém (resp. československém) prostředí. Částečné úvazky byly po 2. světové válce preferovanou cestou zapojení žen do pracovního života. Během 50. let 20. století ženy nastupovaly do zaměstnání na plný úvazek, který byl téměř jedinou možnou formou zaměstnání. V souvislosti s rodinnou politikou od 70. let minulého století ženy často

opouštěly pracovní trh a od pracovního života byly odloučeny na relativně dlouhou dobu (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 8–9).

Pro zaměstnance může částečný pracovní úvazek znamenat nižší platové ohodnocení ve srovnání s prací na plný pracovní úvazek, zejména pak v otázce mimořádných odměn a bonusů, nebo nejistotu práce. S částečnými úvazky se také příliš nepojí možnost kariérního postupu nebo dostupnost pracovních benefitů. Pro rodiče pak může být nevýhodou nízká formální péče o děti ve věku do tří let (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 9–10).

Zaměstnavatele může od využívání částečných pracovních úvazků odrazovat vyšší administrativní náročnost a organizace práce pracovníků (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 10). Za největší bariéru pro využívání částečných pracovních úvazků jsou považovány finanční náklady, které se pojí např. s opatřeními zaměřenými na péči o děti. Další nevýhodou této formy práce může být odloučení zaměstnance od dění v organizaci nebo náročná kontrola vykonané práce (Svianteková, 2011, s. 210). V souvislosti s ekonomickou náročností pak mohou být překážkou pro práci na částečný úvazek také náklady na pracovní místo v organizaci nebo komunikaci mezi pracovníky (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 10–11).

2.3 Cílové skupiny work-life balance

Přestože je koncept work-life balance velmi často spojován s generací Y, mladými lidmi, studenty nebo ženami na mateřské či rodičovské dovolené, nejsou tyto skupiny lidí jedinými cílovými skupinami, kterým by byl tento koncept určen. Výhody work-life balance mohou využívat kromě studentů/absolventů a rodičů také lidé, kteří se na jedné straně potýkají s péčí o děti a na straně druhé s péčí o staré rodiče nebo další příbuzné, dále například zdravotně znevýhodnění nebo zaměstnanci krátce před odchodem do důchodu. Při zavádění nástrojů pro sladování pracovního a osobního života je pak třeba zvážit specifika každé cílové skupiny (Junová, 2012, s. 50–56).

V návaznosti na průzkumy uvedené v první kapitole této práce lze tvrdit, že sladění práce s osobním životem je jednou z nejčastěji zmiňovaných preferencí právě představitelů generace Y. Podle uvedených průzkumů respondenti preferují tuto možnost i před finančním ohodnocením a možnost využívání flexibilních forem práce, jako jsou například zkrácené pracovní úvazky, považují za samozřejmou součást organizace pracovní doby.

Rodiče jsou původní cílovou skupinou konceptu work-life balance, zejména ženy na mateřské nebo rodičovské dovolené (Bird, 2006). I během tohoto období je možné zůstat s organizací v kontaktu a věnovat se své práci například prostřednictvím intranetu organizace pro rodiče na mateřské/rodičovské dovolené, on-line kurzy a vzdělávání, firemní akce pro zaměstnance s dětmi, možnost spolupráce na několik hodin týdně. V případě rodičů by se zároveň nemělo zapomínat i na další děti, o které se rodiče musí starat (Junová, 2012, s. 50–51). Obvyklou formou flexibilní práce pro rodiče bývá volná pracovní doba, zkrácené úvazky a práce z domova (Křížková, 2007, s. 18).

Lidé ve středním věku nebo mladí senioři se mohou nacházet v situacích, kdy musí poskytovat pomoc a péči rodinám svých dětí (tedy svým vnoučatům) a zároveň se starají i o své velmi staré rodiče. Tento jev je také nazýván jako sendvičový fenomén ve smyslu zátěže ze dvou stran rodiny (Čevela, Kalvach, Čeledová, 2012, s. 92–93). V západních zemích je generaci baby boomers přezdíváno právě „sendvičová generace“ (Lockwood, 2003, s. 8). Tito lidé pak ze strany zaměstnavatele potřebují takovou podporu, aby svou rodinnou roli zvládali (Junová, 2012, s. 54). Možností, jak lze tuto skupinu pracovníků podpořit, mohou být především flexibilní pracovní úvazky.

Pro zdravotně znevýhodněné může být možnost flexibilního úvazku jednou z mála možností, jak se zapojit do pracovního života. Přestože může být náročné přizpůsobit pracovní prostředí nebo pracovní atmosféru osobám se zdravotním postižením, organizace tak může získat výkonné a kvalifikované pracovníky (Junová, 2012, s. 56).

Jedním ze znatelných trendů v oblasti work-life balance je vzrůstající zájem o podporu a péči o skupinu starších zaměstnanců (Lockwood, 2003, s. 8). V souvislosti s demografickou změnou a stárnutím populace je pro organizace vhodné vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém mohou být zapojeni i lidé starší 60 let nebo lidé před odchodem do důchodu, a udržet si tak kvalifikované zaměstnance. Proto by organizace měly poskytnout prostor pro individuální pracovní tempo těchto zaměstnanců a možnost sladování pracovních a osobních potřeb prostřednictvím nižších pracovních úvazků nebo dalšího profesního vzdělávání (Junová, 2012, s. 55).

2.4 Využívání work-life balance v České republice

Uplatňování work-life balance a využívání různých opatření pro implementaci tohoto konceptu se v České republice za posledních několika let příliš nezměnilo, což dokládají následující studie a data Eurostatu nebo OECD.

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (VÚPSV) v Praze uskutečnil v roce 2000 výzkumná šetření v oblasti podmínek práce v České republice, jejichž výstupem jsou samostatná šetření zaměstnanců, zaměstnavatelů a odborových svazů. Tato šetření se týkají pohledu zaměstnanců, zaměstnavatelů a odborových svazů na pracovní podmínky. Účastnilo se ho 1029 zaměstnanců z celé České republiky formou dotazníkového šetření. Výzkumný soubor je reprezentativní demograficky i z pohledu pracovních smluv, úvazků nebo délky pracovní doby. Dalším účastníkem šetření byly zaměstnavatelé. Formou ankety odpovědělo 441 organizací (které v součtu zaměstnávají na 90 000 zaměstnanců) z oblasti služeb, průmyslu, stavebnictví a zemědělství z veřejného, komerčního i neziskového sektoru. Posledními respondenty těchto šetření byly odborové svazy, formou řízených rozhovorů se jich účastnilo 21 s různým počtem zástupců jednotlivých svazů (Sekundární analýza výzkumných šetření zaměstnanců, zaměstnavatelů, odborových svazů a úřadů práce, 2004, s. 3–4).

Podle výsledků šetření VÚPSV lze tvrdit, že flexibilní formy práce nebyly na začátku tisíciletí v České republice příliš využívány, většina zaměstnanců pracovala na plný úvazek na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou. V případě zkrácení pracovní doby se zaměstnanci obávají nižšího výdělku nebo ztrátu zaměstnaneckých benefitů. Odborové svazy zaměstnanců předpokládají prosazování zkrácení pracovní doby na 7 hodin denně, některé ze svazů by přijaly čtyřdenní pracovní týden (klouzavý čtyřdenní týden preferují organizace s nepřetržitým provozem). Při zkrácení pracovní doby by ale neměla být snížena finanční odměna (Sekundární analýza výzkumných šetření zaměstnanců, zaměstnavatelů, odborových svazů a úřadů práce, 2004, s. 5–6).

Nerovnoměrné rozložení pracovní doby se v České republice příliš nevyužívalo, přes 80 % zaměstnanců pracuje každý týden stejně. Tato forma práce se využívala nejvíce v oblasti zemědělství a stavebnictví. Odborové svazy předpokládají nárůst tohoto způsobu organizace práce a vnímají ji jako nutnost. (Sekundární analýza výzkumných šetření zaměstnanců, zaměstnavatelů, odborových svazů a úřadů práce, 2004, s. 7).

Přibližně 20 % zaměstnanců, kteří se účastnili výzkumného šetření, využívá pružnou pracovní dobu. Zpravidla jde o muže na vedoucí pozici nebo o vědecké pracovníky. Z hlediska zaměstnavatelů je pružná pracovní doba využívána asi třetinou dotázaných organizací, především administrativními pracovníky. Odborové svazy tuto formu práce téměř nevyužívají (Sekundární analýza výzkumných šetření zaměstnanců, zaměstnavatelů, odborových svazů a úřadů práce, 2004, s. 7–8).

Práci na částečný úvazek využívají hlavně ženy, je spojována s méně kvalifikovanými pozicemi a nižším příjmem, převažuje ve velkoměstech. Organizace působící v sektoru služeb a zemědělství využívají práci na částečný úvazek nadprůměrně, organizace z oblasti stavebnictví téměř vůbec. Odborové svazy vnímají tuto formu práce jako nástroj pro uspokojení potřeb určitých pracovníků. V západní Evropě je tento způsob práce využíván mnohem častěji než v České republice (Sekundární analýza výzkumných šetření zaměstnanců, zaměstnavatelů, odborových svazů a úřadů práce, 2004, s. 8–9).

Práce z domova není v českém pracovním prostředí využívána téměř vůbec, využívají ji malé a soukromé organizace a vysoce kvalifikovaní zaměstnanci vykonávající náročnou práci. Častěji touto formou práce pracují muži (Sekundární analýza výzkumných šetření zaměstnanců, zaměstnavatelů, odborových svazů a úřadů práce, 2004, s. 9–10).

Agenturní zaměstnávání podle výsledků šetření není zatím v České republice příliš rozšířeno, s agenturami spolupracuje asi 10 % zaměstnavatelů, často jde o mezinárodní organizace (Sekundární analýza výzkumných šetření zaměstnanců, zaměstnavatelů, odborových svazů a úřadů práce, 2004, s. 10).

V České republice v roce 2001 pracovalo na stálý částečný pracovní úvazek, dočasný zkrácený pracovní úvazek, přes agenturní zaměstnání a příležitostné brigády (obecně méně než 30 hodin týdně) pouze přibližně 6 % zaměstnanců (Keune, 2003, s. 801). Podobně je tomu i v ostatních postkomunistických zemích. V porovnání s celou Evropskou unií je to méně, v roce 2004 pracovalo v zemích Evropské unie na kratší pracovní dobu asi 25 % žen a 6 % mužů (Gilarová, 2004, s. 11). Nejvíce se částečné pracovní úvazky uplatňují v Nizozemí (tuto formu práce využívá asi 75 % žen), Dánsku nebo ve Velké Británii (Svianteková, 2011, s. 211).

Podle dostupných dat Eurostatu se Česká republika v uplatňování částečných úvazků od roku 2002 drží téměř na stejné úrovni, počet zaměstnanců pracujících na částečných

úvazek kolísá okolo 5 % z celkové zaměstnanosti, od roku 2009 je znatelný malý nárůst těchto zaměstnanců (v roce 2009 to bylo 5,5 %, v roce 2012 5,8 % a v roce 2013 6,6 %, tedy nejvíce za posledních 11 let). V roce 2013 tvořili zaměstnaní na částečný úvazek ve státech Evropské unie přibližně 20 % z celkové zaměstnanosti. V České republice bylo v roce 2013 na částečný úvazek zaměstnáno již zmíněných 6,6 % z celkové zaměstnanosti, což je oproti průměru Evropské unie znatelně méně. Muži podle dat z roku 2013 pracovali na částečný úvazek velmi málo, tvoří pouze 3,3 % z celkové zaměstnanosti, žen pracovalo na částečný úvazek 11 % z celkové zaměstnanosti (www.czso.cz).

Data z roku 2013 udávají, že nejvíce jsou částečné úvazky využívány v Nizozemsku (asi 50 % z celkové zaměstnanosti), ve Švýcarsku (přes 36 %), Norsku a Německu (necelých 28 %), ve Spojeném království (27 %), v Rakousku (přes 26 %), ve Švédsku (26 %) nebo v Belgii (necelých 25 %). Naopak nejméně se částečné úvazky využívají v Bulharsku (okolo 2,5 %), Makedonii (přibližně 4,5 %), na Slovensku (necelých 5 %), v Chorvatsku (6,5 %) nebo v Maďarsku (asi 6,7 %) (www.czso.cz).

Podle údajů OECD z roku 2013 flexibilních pracovních úvazků v České republice využívalo necelých 5 % zaměstnanců. Častěji se částečné úvazky uplatňují například v Německu, kde zaměstnanci pracující na zkrácený úvazek tvoří asi 22 % zaměstnanců, ve Velké Británii to v roce 2013 bylo přes 24 % zaměstnanců. Naopak méně než v České republice využívá flexibilních pracovních úvazků například Bulharsko, Rumunsko, Slovensko, Rusko nebo Maďarsko (www.oecd.org, 2013).

OECD vytvořilo pro zhodnocení kvality života, jehož součástí je i work-life balance, v roce 2011 tzv. Better Life Index, který udává úroveň well-being v členských státech OECD a některých státech s rozšířenou spoluprací s OECD (celkem ve 36 státech světa). Tento index je dán 11 faktory, které OECD identifikovala jako klíčové v oblasti materiálního zabezpečení života a kvality života. Mezi tyto faktory se řadí bydlení, příjem, práce, společenství (přátelství), vzdělání, životní prostředí, zapojení do občanské společnosti, zdraví, životní spokojenost, bezpečí a work-life balance. Tyto oblasti podle OECD poskytují obraz o pokroku společností a reálně ovlivňují život obyvatel. Index „lepšího života“ v každé zemi vytváří svými odpověďmi sami obyvatelé. Odpovědělo jich už přes 80 000 z 36 zemí, nejčastěji ve věku 25–34 let. Vzhledem k tomu, že tento index si může vytvořit téměř každý, však mohou být výsledky zkreslené a nemusí reprezentovat statisticky relevantní data (www.oecdbetterlifeindex.org).

Konkrétně v České republice bylo od roku 2011 do současnosti vytvořeno 314 těchto indexů, respondenty byli z 58,6 % muži a ze 41,4 % ženy. Nejčastěji odpovídali lidé ve věku 15–24 let (asi 41,7 %), dále lidé ve věkové kategorii 25–34 let (přibližně 29,9 %) a lidé ve věku 35–44 let (okolo 17,5 %). 11 faktorů českých respondenti zhodnotili následovně: nejdůležitějším faktorem je životní spokojenost, dále zdraví, vzdělání, životní prostředí, bezpečí, work-life balance, práce, příjem, bydlení, společenství (přátelství), nejméně důležitým faktorem je pro respondenty zapojení do občanské společnosti (www.oecdbetterlifeindex.org).

Jedním z faktorů, které tvoří tento index, je, jak již bylo zmíněno, i work-life balance. Důležitým aspektem work-life balance je čas, který lidé tráví v práci. Zaměstnanec na plný úvazek v zemích OECD pracuje průměrně 1765 hodin ročně, v České republice je to 1800 hodin za rok. Průměrně zaměstnanci v zemích OECD mají asi 62 % času za den (což je přibližně 15 hodin) na svou osobní péči (jídlo, spánek) a volný čas (koníčky, přátelé, rodina atd.). V České republice mají zaměstnanci necelých 15 hodin času denně na svou osobní péči a volný čas, což koresponduje s průměrem OECD. Asi 7 % zaměstnanců v České republice pracuje týdně více než 50 hodin, což je oproti průměru OECD (9 %) o trochu méně (www.oecdbetterlifeindex.org).

3 Svoboda v práci

Flexibilní pracovní úvazky, možnost pružné pracovní doby nebo další opatření pro implementaci work-life balance v organizacích jsou formy práce, které podle dostupných informací nejsou v České republice většinově využívány. Zároveň je ale požadavek ze strany zástupců generace Y na work-life balance, svobodu a flexibilitu velmi rozšířený (Branham, 2009, s. 143), stejně tak jako preference neobětovat svůj život práci. S generací Y je tedy spojována i svoboda v práci (Mika, 2014, www.hrleader.cz).

Termín *svoboda v práci* je poměrně široký a není přesně definován. Dalšími názvy, se kterými se v souvislosti s tímto konceptem setkáváme, jsou organizační demokracie, demokratické organizace nebo demokratizace organizací. Organizační demokracie je systém organizace, který je místo strachu a kontroly postaven na svobodě. Je to jeden ze způsobů, jak podpořit možnosti lidského potenciálu a potenciálu organizace jako celku. Jádrem organizační demokracie je umožnit lidem řídit a ovlivňovat svůj vlastní život (www.worldblu.com). V širokém pohledu tak tento koncept zahrnuje možnost určit si délku pracovní doby, výši platu, vybrat si kolegy, oblečení do práce nebo místo výkonu práce.

Svoboda v práci může být vnímána například ve třech rovinách – kromě té nejvyspělejší roviny, která zahrnuje svobodné organizace, je možné rozlišit rovinu svobodných pracovních týmů uvnitř tradičních organizací (ty jsou často formovány v tvůrčích pracovních činnostech) a rovinu osobního podnikání, která je tvořena nezávislými profesionály a podnikateli a kde je svoboda v práci přirozenou součástí organizace práce (Vlach, 2012, navolnenoze.cz).

Trendem v oblasti pracovních podmínek, který může být spojován se všemi rovinami svobody v práci (ale zejména s rovinou osobního podnikání), je digitální nomádství. Jde o možnost práce na dálku, při které pracovníkům stačí internet a moderní technologie. Digitální nomádství tak umožňuje pracovat a cestovat zároveň (digitalninomadstvi.cz). Digitální nomádi většinou pracují v IT, online marketingu, poradenství, v oblasti grafiky nebo umění, jako překladatelé, copywriteři nebo projektoví manažeři v mezinárodních organizacích pracujících z domova. Zahraniční cesty tyto nezávislé profesionálové podnikají i několikrát ročně, na jeden až dva měsíce nebo i déle (Lněnička, 2013, www.hedvabnastezka.cz). Úskalím tohoto způsobu práce může být organizace pracovní

doby, pracovní režim a vytvoření optimálních pracovních podmínek. Rizikem může také být vyšší finanční náročnost a náklady než v mateřské zemi (Vlach, 2011, navolnenozo.cz).

V této části práce se zaměřím na svobodné organizace. Tyto organizace využívají možnost sebeřízení pracovníků, ne řízení vedoucími pracovníky, organizační struktura je nehierarchická a nejsou zavedena striktní pravidla, ale principy. Svobodné organizace se snaží o vytvoření prostředí, ve kterém se pracovníci mohou motivovat k práci sami (www.svobodavpraci.cz, 2012). Přestože svobodné organizace nejsou hierarchické, neznamená to, že by svoboda v práci nastolila anarchii (Carney, Getz, 2011, s. 82).

Svobodné organizace fungují na základě deseti hlavních principů, které do češtiny přeložil Tomáš Hajzler, český propagátor svobody v práci. Těmito deseti základními principy jsou smysl a vize (zaměstnanci ví, proč organizace existuje a sdílí s ní společné cíle), dialog a naslouchání (jsou vnímány různé úhly pohledu na věc), fair play a důstojnost (zaměstnanci se k sobě chovají podle svých zásluh), transparentnost (svobodné a zodpovědné sdílení informací), zodpovědnost (zaměstnanci i organizace jsou zodpovědní za své chování), jednotlivě a společně (zaměstnanci rozumí, čím a jak přispívají k dosažení společných cílů), možnost volby (organizace zaměstnance podporuje v jejich samostatném rozhodování), celistvost (sdílení etických a morálních principů), decentralizace (moc je rozprostřena ve všech úrovních organizace), reflexe a zhodnocení (potřeba průběžné zpětné vazby, učení se z minulosti) (www.svobodavpraci.cz, 2012).

3.1 Tradiční a svobodné organizace

Pracovní svět se v minulosti proměňoval s ohledem na organizaci práce a také na dominantním postavení odvětví, ve kterém organizace působily. V případě převahy lidí pracujících v zemědělství nebo v řemeslných pracích bylo možné sledovat celý proces výroby určitého produktu od začátku až do konce. V souvislosti s dělbou práce se pracovní úkoly rozdělily mezi několik pracovníků, každý z nich měl na starosti jeden nebo pouze několik kroků ve výrobě, pracovníci neznali celý výrobní postup, ale pouze jeho specifickou část. Tato organizace práce napomohla ke zvýšení produktivity práce, pracovníci však už nemuseli cítit takovou odpovědnost za odvedenou práci a sounáležitost s konečnými výsledky práce, což mohlo vést k nerespektování předpisů a pravidel. Tato skutečnost zapříčinila zavedení různých kontrolních mechanismů, čímž docházelo k byrokratizaci organizací (Carney, Getz, 2011, s. 68–69).

Tradiční organizace s hierarchickou strukturou, ve kterých převládají byrokratické postupy, jsou postaveny na několika principech. Práce je vnímána jako povinnost, která se musí splnit, než je možné věnovat se volnému času. Převažuje silná kontrola a řízení vedoucím pracovníkem, který od podřízeného pracovníka vyžaduje poslušnost. Svobodné organizace se orientují podle odlišných principů: práce je vnímána jako závazek, pracovníci společně domlouvají cíle a postupy, pomocí kterých pracovní úkol splní. Práce by měla být smysluplná a pracovníkům by měla být při vykonávání práce poskytnuta autonomie. Pracovníci by měli svou práci řídit sami, nepotřebují vysokou míru kontroly nadřízeného. Splněním smysluplných pracovních úkolů bez silné kontroly pak pracovníci mohou mít pocit většího zapojení a angažovanosti a chuti do dalších pracovních úkolů (Hajzler, 2011, blog.tomashajzler.com).

Toto rozlišení organizací na tradiční a svobodné reflektuje McGregorovu teorii X a Y o vedení pracovníků a přístupu k nim. Teorie X popisuje tradiční pohled vedení lidí a jejich kontrolu. Podle této teorie nemá běžný člověk přirozeně rád práci, a pokud to je možné, vyhýbá se jí. Kvůli této nechuti k práci musí být lidé donuceni, kontrolováni, řízeni a zadržováni, aby věnovali odpovídající úsilí k dosažení organizačních cílů. Běžný člověk podle tohoto pohledu preferuje být řízen, chce se vyhýbat zodpovědnosti, má relativně malé ambice, preferuje jistoty (McGregor, 1960, s. 33–34). Teorie Y stojí na integraci individuálních a organizačních cílů. Tato teorie předpokládá, že běžnému člověku je fyzická nebo mentální práce vlastní stejně jako hra nebo odpočinek a že člověk má práci přirozeně rád. Podle teorie Y není vnější kontrola a hrozba trestu jediným prostředkem k dosažení organizačních cílů, člověk tak může činit z vlastní vůle. Dosažení organizačních cílů je pro člověka odměnou, jeho cíle mohou být v souladu s cíli organizace. Teorie Y dále předpokládá, že běžný člověk odpovědnost za jistých okolností nejenom přijímá, ale dokonce vyhledává. Zároveň chce mnoho lidí k řešení organizačních problémů využívat svoji vysokou úroveň představivosti, důmyslnosti a kreativity (McGregor, 1960, s. 47–48).

Tendence demokratizace pracovního života přichází společně s koncepcí humanizace práce v 60. a 70. letech 20. století. Trendy v oblasti pracovních podmínek musí v současné době reagovat na požadavek flexibility organizací na měnící se prostředí například prostřednictvím informačních a komunikačních technologií, které umožňují vykonávání pracovních úkolů pracovníky bez vazby na místo vykonávání práce a zaměstnavatele (Dvořáková, 2007, s. 206).

Jedním z důvodů, proč má současně ekonomicky aktivní obyvatelstvo možnost pracovat svobodně a flexibilně, je rozvoj informačních a komunikačních technologií (ICT). V souvislosti s rozvojem ICT dochází k posunu od zemědělství a průmyslu k informačním zdrojům. Z toho důvodu je současná společnost nazývána informační, bohatstvím disponují organizace působící v odvětvích, která ICT využívají ve svých pracovních činnostech. Rozvoj ICT je také označován za třetí etapu průmyslové revoluce, jejíž důsledkem je vynález počítače, možnost elektronického obchodování, vytvoření informačních sítí, využívání mobilní komunikace a možnost pracovat mobilně prakticky odkudkoliv (Basl, Blažíček, 2008, s. 28–29).

3.2 Příklady svobodných organizací

Seznam svobodných organizací od roku 2007 každoročně vydává americká společnost WorldBlu, která podporuje demokratizaci organizací a je mj. autorem principů svobody v práci. Seznam těchto organizací z roku 2014 obsahuje 41 organizací působících v různých odvětvích, jde o organizace soukromé, veřejné i neziskové z několika států světa. Svobodnou organizací se podle WorldBlu lze stát poté, kdy se zaměstnanci účastní průzkumu, který hodnotí míru demokratizace na základě principů svobody. Na seznamu z roku 2014 je například nezisková organizace jako AIESEC International, belgická pivovarnická organizace New Belgium Brewing Company nebo americký prodejce obuvi Zappos (www.worldblu.com).

Pro přiblížení, jak svobodné organizace fungují v praxi, uvedu několik příkladů. Za první svobodnou organizaci je považována brazilská organizace Semco, která působí v oblasti výroby čerpadel, myček, chladících zařízení, míchacích strojů nebo výrobních linek. Generální ředitel Ricardo Semler na začátku 80. let minulého století převzal po svém otci vedení organizace, která byla tradiční hierarchickou organizací. V současné době Semco funguje tak, že si sami zaměstnanci určují výrobní plán a cíle, pracovní dobu, lidé působící ve vedení organizace si sami stanovují výši platu. Informace o výdajích a příjmech jsou dostupné všem zaměstnancům organizace, stejně tak se všichni zaměstnanci mohou podílet na důležitých organizačních rozhodnutích. V Semcu není zaměstnancům nařizováno, v jakém oblečení mají chodit do práce, mohou kdykoliv pracovat z domova nebo si vzít dlouhodobou dovolenou. Náklady na pracovní cesty nejsou pro zaměstnance nijak omezeny, předpokládá se, že zaměstnanci utratí tolik peněz, kolik by utratili, pokud by pracovní cestu měli platit ze svého. Se zaměstnanci je jednáno s důvěrou jako s partnery, každý ze

zaměstnanců může mít svůj finanční podíl na zisku organizace. V rámci organizační struktury nejsou používány pojmy jako nadřízený nebo podřízený, ale kolega a koordinátor. Na přijetí nového zaměstnance nebo povýšení stávajícího zaměstnance se podílí všichni zaměstnanci, se kterými daná osoba bude spolupracovat, tito lidé rozhodují o přijetí nebo povýšení. Po převzetí organizace Semlerem se zisky organizace pětkrát zvýšily oproti původním ziskům, sedminásobně se zvýšila produktivita organizace, během více než jednoho roku po změnách organizaci neopustil žádný zaměstnanec, naopak je evidováno několik tisíc žádostí o práci (Semler, 2011, s. 1–7).

Dalším často uváděným příkladem svobodné organizace je prodejce obuvi Zappos, který se na seznamu svobodných organizací objevuje každý rok od roku 2010 (www.worldblu.com). Zappos byl založen v roce 1999 a v současné době se zaměřuje na internetový prodej obuvi, oblečení, doplňků a dalších (www.zapposinsights.com). Od roku 1999 působí jako generální ředitel Zapposu Tony Hsieh, pod jehož vedením byla organizace v roce 2009 prodána Amazonu za přibližně jednu miliardu amerických dolarů (Hsieh, 2011, s. 13). Pro Zappos je velmi důležitá jeho firemní kultura, kterou se mj. snaží zjišťovat pravidelnými anketami mezi zaměstnanci (Hsieh, 2011, s. 152). Kultura Zapposu je definována deseti oficiálními základními hodnotami, kterými jsou kvalita služeb, podpora a přijetí změn, vytváření zábavných a výstředních věcí, podnikavost, kreativita a otevřenost, podpora růstu a vzdělávání zaměstnanců, upřímná a otevřená komunikace, pozitivní týmový a rodinný duch, schopnost vytvořit z mála mnoho, odhodlanost a skromnost (Hsieh, 2011, s. 156).

Mezi další světové organizace, které staví na principech svobody, patří americký výrobce motocyklů a motocyklového příslušenství Harley-Davidson, švédská nábytkářská organizace IKEA, výrobce outdoorového oblečení Patagonia, největší obchodní řetězec kaváren na světě a výrobce kávy Starbucks nebo letecká společnost JetBlue Airways. Z českého prostředí lze jmenovat agenturu STEM/MARK, která se věnuje marketingovým výzkumům, organizaci Scio, která se zaměřuje na školní i mimoškolní vzdělávání dětí, internetový prodejce ZOOT nebo coworkingové centrum HUB Praha (www.svobodavpraci.cz). Další příklady svobodných organizací uvádí příloha A této práce.

Koncept svoboda v práci se může zdát ideálním až utopickým způsobem práce. Vzhledem k odlišným zvyklostem organizace práce v různých zemích nebo různých oblastech, ve kterých lidé pracují, se však nedá aplikovat všude. Pracovat svobodně je možné mj. díky

rozvoji IT technologií, globalizaci, nezávislému cestování a častějšímu působení pracovníků v oblastech, které k práci vyžadují minimum prostředků.

4 Šetření preferencí generace Y v oblasti pracovních podmínek

Zástupci generace Y jsou častým respondentem různých průzkumů jak v zahraničí, tak v českém prostředí. V současné době však není k dispozici relevantní šetření, které by odráželo preference této generace v oblasti pracovních podmínek. Vzhledem ke stárnutí populace a odchodu početné poválečné generace z pracovního trhu budou zástupci generace Y tvořit stále větší podíl pracovníků na trhu práce. Pokud chtějí být zaměstnavatelé pro generaci Y atraktivní, měli by svůj zájem zaměřit mj. na to, jaké preference v oblasti pracovních podmínek tato generace má, a na základě toho se těmto preferencím přizpůsobit.

Na základě dostupných průzkumů lze definovat některé preference generace Y v oblasti pracovních podmínek. Přestože byly výzkumné vzorky uvedených šetření tvořeny rozdílnými respondenty s ohledem na jejich věk, zemi, studijní nebo profesní situaci a byly použity různé metodiky, zjištěné preference zástupců generace Y se navzájem překrývají nebo doplňují a také korespondují s teoretickými informacemi o generaci Y (o těchto průzkumech pojednávala subkapitola 1.3, teoretické informace jsou shrnuty v subkapitole 1.1).

Mezi preference generace Y v oblasti pracovních podmínek, které dostupná šetření identifikovala, patří stabilita zaměstnání, work-life balance, přátelská atmosféra na pracovišti, důležitost pracovní náplně, atraktivní platové ohodnocení, využívání sociálních sítí v práci, flexibilita místa práce, pružná pracovní doba, elektronická komunikace, možnost kariérního postupu, využívání cizích jazyků a image zaměstnavatele.

Teoretické zdroje pak mezi další preference v oblasti pracovních podmínek generace Y řadí moderní technické a technologické vybavení, týmovou práci, získávání zkušeností od starších kolegů, dlouhodobou orientaci v pracovním životě, flexibilní pracovní dobu i místo zaměstnání, smysluplnost práce, work-life balance nebo práci v mezinárodních organizacích.

Na výsledky uvedených průzkumů a teoretické informace jsem navázala při tvorbě vlastního šetření. Šetření zjišťuje preference generace Y v oblasti pracovních podmínek, respektive alespoň určitého vzorku generace Y. Z tohoto hlediska se jako nejvhodnější metodou jeví kvantitativní dotazníkové šetření. Dotazník byl distribuován vzhledem k dané cílové skupině elektronickou formou, čímž byl pro respondenty dostupnější a díky čemuž

bylo možné dosáhnout kontaktování vyššího počtu respondentů, než pokud by byl dotazník šířen tištěnou formou.

4.1 Cíle šetření

Cílem šetření je zjistit, jaké preference v oblasti pracovních podmínek dominují mezi občany České republiky, kteří jsou součástí tzv. generace Y (tedy narození od roku 1982 do roku 1994). Dílčím cílem šetření je pak porovnání výsledků šetření s teoretickými informacemi a uvedenými průzkumy o generaci Y, což umožní zjistit, zda se preference respondentů mého šetření liší od teoretických informací o generaci Y a od preferencí respondentů uvedených průzkumů.

Dílčím cílem je dále zjistit, zda lidé pouze pracující mají odlišné preference od pracujících nebo nepracujících studentů, a pokud ano, v čem se tyto preference liší.

Cílem dotazníkového šetření tedy není zjistit, jak se preference proměňují u konkrétních respondentů např. s ohledem na jejich věk, ukončení studia, založení vlastní rodiny atp. Šetření se soustředí na aktuální situaci respondentů.

4.2 Výzkumné otázky

Na základě uvedených charakteristik generace Y a výsledků průzkumů jsem definovala předpokládané preference generace Y v oblasti pracovních podmínek, z nichž jsem vycházela při tvorbě vlastního dotazníku pro kvantitativní šetření. Tyto preference lze pro snazší formulaci výzkumných otázek rozčlenit do tří oblastí – work-life balance, organizace (zaměstnavatel) a pracovní místo.

Dotazníkové šetření bude ověřovat následující výzkumné otázky:

Výzkumná otázka 1: Chtějí mít zástupci generace Y při práci možnost sladit svůj pracovní a osobní život?

Tato otázka je postavena na jedné z nejčastěji uváděných preferencí generace Y, konceptu work-life balance. Preference sladování pracovního a osobního života je popisována jak v teoretických zdrojích (Rezlerová, 2009, s. 16), tak byla častou odpovědí v průzkumech týkajících se generace Y a pracovního života (například studentský průzkum společnosti

Univerzum, průzkum PwC zaměřený na postoje a preference v práci nebo průzkum personální agentury Hays Czech Republic).

Odpověď na tuto otázku bude dána mírou souhlasu s následujícími tvrzeními, která fungují jako indikátory. Respondenti vyjadřovali souhlas, či nesouhlas s těmito tvrzeními:

1.1 Chtěl/a bych mít možnost vybrat si, kdy konkrétně během dne budu pracovat, abych tak mohl/a sladit práci a svůj osobní život.

1.2 Chtěl/a bych mít možnost pracovat odjinud (z domova, kavárny) než z oficiálního místa pracoviště.

Výzkumná otázka 2: Zohledňují zástupci generace Y při výběru pracovního místa samotnou organizaci, která pracovní místo nabízí?

Tato otázka vychází z výsledků uvedených průzkumů, ze kterých vyplývá, že představitelům generace Y záleží na tom, v jaké organizaci pracují. Podle průzkumu společnosti Univerzum je zaměstnavatel hodnocen v očích respondentů na základě atmosféry na pracovišti nebo možností kariérního postupu (Raková, 2014, universum.studenta.cz). Výsledky průzkumu PwC ukazují, že generaci Y zajímají zejména zaměstnavatelé, kteří se věnují společenské odpovědnosti (www.pwc.com). Průzkum personální agentury Hays Czech Republic pak přinesl preferenci profesního vzdělávání a rozvoje, kariérního růstu nebo přátelské atmosféry (Vantuchová, 2011, www.itbiz.cz).

Odpověď na tuto otázku bude dána mírou souhlasu s následujícími tvrzeními, která fungují jako indikátory. Respondenti vyjadřovali souhlas, či nesouhlas s těmito tvrzeními:

2.1 Preferuji pracovat v organizaci, ve které je možnost vzdělávání a zvýšení kvalifikace.

2.2 Preferuji pracovat v organizaci, kde mi bude umožněn kariérní postup.

2.3 Při výběru pracovního místa zohledňuji také organizaci, která dané pracovní místo nabízí (čím se organizace zabývá, jaké služby poskytuje, jaké je její povědomí a prestiž v očích společnosti).

2.4 Preferuji pracovat v organizaci, kde převládají neformální vztahy a přátelská a uvolněná atmosféra.

Výzkumná otázka 3: Zohledňují představitelé generace Y při výběru nového pracovního místa náplň práce a pracovní podmínky spojené s daným pracovním místem?

S pracovním místem souvisí také způsob vykonávání práce – podle teoretických zdrojů zástupci generace Y preferují týmovou spolupráci před samostatnou prací (Strauss, Howe, 2007) a spolupráci se staršími kolegy vnímají jako možnost získat další pracovní zkušenosti (Rezlerová, 2009, s. 16). Důležitost pracovních podmínek na konkrétním pracovním místě a důležitost pracovní náplně pro generaci Y vyplývá z teoretických zdrojů, například Rezlerová v již uvedeném článku pro HR forum zmiňuje, že pro generaci Y je důležitá smysluplnost práce (Rezlerová, 2009, s. 16). O smysluplnosti práce hovoří také výsledky průzkumu společnosti Universum z roku 2014 (Raková, 2014, universum.studenta.cz). Podle výsledků průzkumu personální agentury Hays Czech Republic pak generace Y preferuje náplň práce před platovým ohodnocením. Podle tohoto průzkumu je jedním z faktorů pro výběr práce možnost využití cizích jazyků (Vantuchová, 2011, www.itbiz.cz). Jak uvádí výsledky průzkumu společnosti Cisco, až třetina respondentů preferuje svobodný přístup k internetu před platovým ohodnocením (www.cisco.com).

Odpověď na tuto otázku bude dána mírou souhlasu s následujícími tvrzeními, která fungují jako indikátory. Respondenti vyjadřovali souhlas, či nesouhlas s těmito tvrzeními:

3.1 Preferuji týmovou spolupráci před samostatnou prací.

3.2 Myslím si, že díky spolupráci se staršími kolegy mohu získat další cenné pracovní zkušenosti.

3.3 Náplň práce a pracovní úkoly jsou pro mě důležitější než platové ohodnocení.

3.4 V práci chci využívat cizí jazyky v rámci každodenních pracovních činností.

3.5 Svobodný přístup k internetu je pro mě důležitější než platové ohodnocení.

4.3 Metody šetření

Cílový soubor tohoto dotazníkového šetření tvoří celkem 206 respondentů ve věku 19–33 let. Výběrový soubor se skládá z mužů i žen s minimálně středoškolským vzděláním s maturitou. Šetření se účastnily tři skupiny respondentů – vysokoškolští studenti, kteří nepracovali u jednoho zaměstnavatele déle než 6 měsíců, vysokoškolští studenti, kteří pracovali u jednoho zaměstnavatele déle než 6 měsíců, a zaměstnanci pracující na plný nebo zkrácený pracovní úvazek. Doba 6 měsíců byla zvolena z důvodu, aby byl respondent schopen na základě působení v organizaci identifikovat svoje preference v oblasti pracovních podmínek (jinými slovy, aby byl respondent ovlivněn pracovním prostředím a jeho odpovědi se odvíjely i od dané pracovní zkušenosti).

Pro zajištění co největšího počtu respondentů byl zvolen nepravděpodobnostní výběr nabalováním – mnou oslovení respondenti oslovili další vhodné respondenty. Odpovědi respondentů jsou anonymní, respondenti se dotazníkového šetření účastnili dobrovolně. Vzhledem k počtu respondentů není možné výsledky tohoto šetření generalizovat a aplikovat na celou generaci Y v České republice. Šetření není reprezentativní, nicméně poskytuje alespoň dílčí informace, které mohou být dalším zkoumáním ověřovány.

S ohledem na výzkumné cíle šetření byla zvolena kvantitativní metoda písemného dotazování. Preference generace Y byly zjišťovány prostřednictvím elektronického dotazníku. Tato metoda zajišťuje zpravidla vyšší reliabilitu a reprezentativitu, ovšem nižší míru validity (Reichel, 2009, s. 69). Dotazník byl vytvořen na základě stanovených výzkumných otázek a byl zveřejněn prostřednictvím webové stránky www.vyplnto.cz. Díky elektronické verzi dotazníku bylo dosaženo vyššího počtu respondentů, než jakého by se nejspíše dosáhlo v případě distribuování tištěné verze dotazníku, a to z důvodu specifik cílové skupiny, která internet a moderní technologie využívá několikrát denně. Elektronická varianta také umožnila šíření a sdílení dotazníku přes sociální sítě, přes které bylo získáno nejvíce respondentů. Výhodou této formy dotazníku je také možnost stažení základních dat v elektronické podobě, která služba po ukončení dotazníku automaticky vygeneruje.

Dotazník

Dotazník byl na www.vyplnto.cz zveřejněn v období od 1.3.2015 do 21.3.2015. Dotazník byl standardizovaný, jeho otázky byly uzavřené. Tato forma dotazníku umožnila získat údaje, které lze kvantitativně zpracovat (Reichel, 2009, s. 120). Návratnost dotazníku byla přibližně 65 %, což je považováno za přijatelnou hranici (Reichel, 2009, s. 123). Tato návratnost byla automaticky detekována systémem www.vyplnto.cz, který porovnal počet zobrazení dotazníku a jeho alespoň částečné vyplnění s počtem respondentů, kteří dotazník vyplnili až do konce (v procentu návratnosti tedy nejsou zahrnuti ti respondenti, kteří si webovou stránku s dotazníkem zobrazili, ale dotazník vyplňovat nezačali).

Dotazník se skládal z celkem 18 otázek, z nichž třetí otázka byla filtrační. Podle odpovědi na tuto filtrační otázku byla následující čtvrtá otázka přizpůsobena předchozí odpovědi (tato čtvrtá otázka tedy měla dvě varianty). Reálně tedy respondenti odpovídali na 17 otázek. Všechny otázky dotazníku byly zobrazovány najednou (respektive se nejprve zobrazily první 3 otázky zjišťující demografické znaky, po zodpovězení třetí otázky, která byla filtrační, se respondentům zobrazil i zbytek dotazníku). Průměrná doba vyplňování dotazníku byla necelých 5 minut.

Před samotným vyplňováním dotazníku byl respondentům zobrazen text s poděkováním o účasti na dotazníkovém šetření, seznámením s danou problematikou a informací o tom, komu konkrétně je dotazník určen. V této části se také respondentům zobrazovala průměrná délka vyplňování dotazníku předchozími respondenty.

První tři otázky dotazníku se soustředily na zjišťování demografických znaků. Tyto otázky byly dichotomické i polytomické a zároveň disjunktivní a byly záměrně předsunuty před samotné výzkumné otázky. Prostřednictvím odpovědí na tyto otázky byl dotazník dále větven, nebylo tedy možné tyto otázky, které sledovaly demografické znaky, zařadit až na konec dotazníku. Podle odpovědi na třetí otázku, která zjišťovala aktuální situaci respondentů s ohledem na jejich studium a pracovní zkušenosti, pak následovala další otázka, která byla odpovědi na třetí otázku přizpůsobena.

Po prvních třech otázkách byla další část dotazníku tvořena 13 konjunktivními polytomickými otázkami. Respondenti prostřednictvím odpovědí na tyto otázky vyjadřovali svůj souhlas nebo nesouhlas s určitými tvrzeními týkající se pracovních podmínek. Na

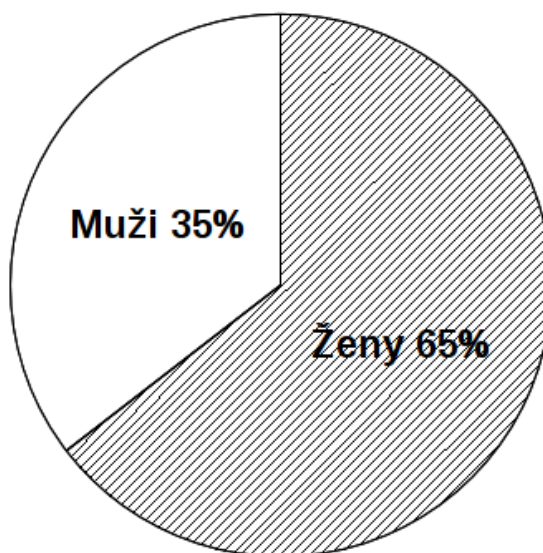
všechny tyto otázky bylo možné odpovědět vždy „souhlasím“, „nevím“ nebo „nesouhlasím“.

Poslední otázka dotazníku byla zpracována tak, aby respondenti při odpovídání určovali pořadí. Respondenti měli seřadit celkem 10 bodů s ohledem na to, jakou důležitost pro ně v pracovním životě mají. Prostřednictvím čísel byly jednotlivé body řazeny, každému bodu bylo možné přiřadit pouze jedno unikátní číslo na škále od jedné do desíti. Každý respondent tedy určil pořadí uvedených bodů.

Při tvorbě dotazníku byly všechny otázky dotazníku zformulovány tak, aby byly pro respondenty srozumitelné a jednoznačné (u některých otázek byly například použity další vysvětlovací poznámky). Samotný dotazník je uveden jako Příloha B této práce.

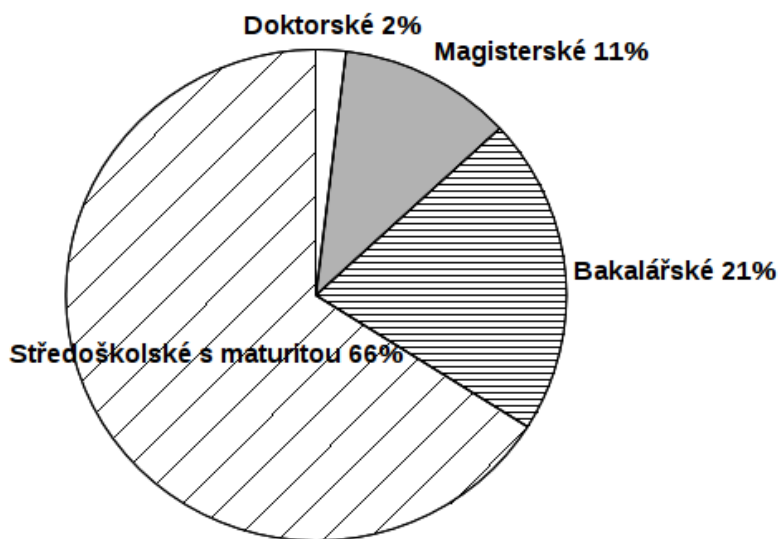
4.4 Výsledky šetření

Elektronického dotazníkového šetření se účastnilo 206 respondentů ve věku 19–33 let. Tento výzkumný vzorek byl tvořen 73 muži a 133 ženami, což znázorňuje Graf 1. Vyhodnocení dat na základě pohlaví respondentů nebylo předmětem šetření, slouží tedy jako ilustrace toho, jak vypadal výzkumný vzorek.



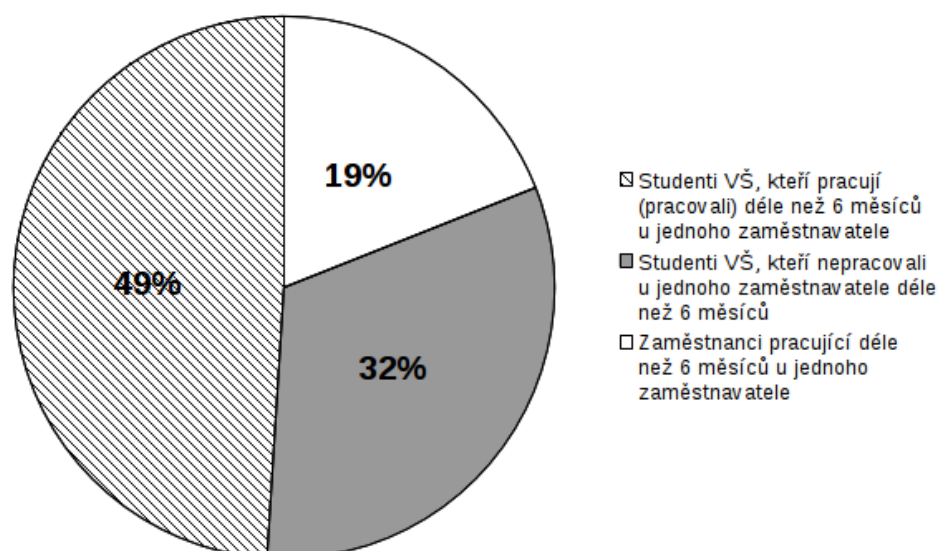
Graf 1: Rozložení respondentů podle pohlaví (vlastní šetření)

Mezi respondenty převažovali lidé se středoškolským vzděláním s maturitou, kteří reprezentují asi 66 % respondentů. Respondenti s bakalářským vzděláním představují přibližně 21 % respondentů, respondenti s magisterským vzděláním tvoří 11 % výzkumného vzorku. Šetření se zúčastnili také respondenti s doktorským vzděláním, kteří reprezentují 2 % z celkového počtu respondentů. Tato data jsou znázorněna v Grafu 2. Vyhodnocení dat na základě nejvyššího dosaženého vzdělání nebylo předmětem šetření, tato data slouží pouze ke specifikaci vzorku šetření.



Graf 2: Rozložení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní šetření)

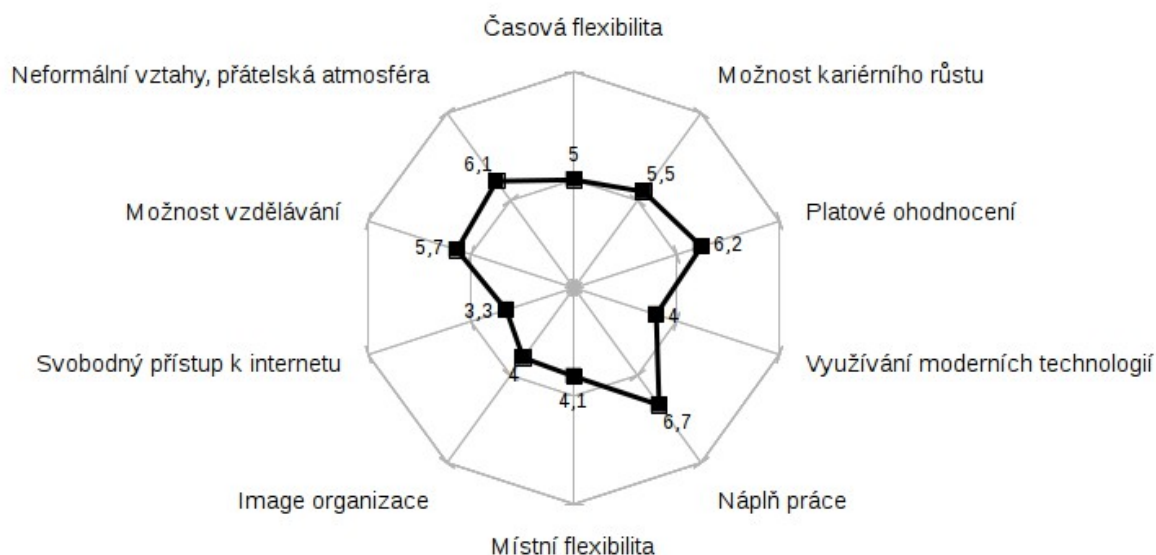
Z hlediska aktuální životní situace s ohledem na pracovní zkušenosti a studium lze respondenty rozčlenit do tří skupin: vysokoškolští studenti s pracovní zkušeností delší než 6 měsíců u jednoho zaměstnavatele, vysokoškolští studenti bez pracovní zkušenosti delší než 6 měsíců u jednoho zaměstnavatele a zaměstnanci pracující na plný nebo zkrácený úvazek déle než 6 měsíců u jednoho zaměstnavatele. Vzhledem k cílům šetření byl tento znak pro šetření stěžejní, podle něj byly vyhodnoceny některé odpovědi respondentů. Rozložení respondentů na základě jejich pracovní zkušenosti a studia bylo přibližně jedna třetina studentů bez dlouhodobější pracovní zkušenosti a dvě třetiny pracujících studentů či zaměstnanců, což odpovídá i uvedeným výsledkům průzkumů v první kapitole, kdy respondenty těchto průzkumů byly jak studenti, tak zaměstnanci. Zastoupení jednotlivých skupin respondentů ilustruje následující graf:



Graf 3: Rozložení respondentů podle aktuální situace z hlediska práce a studia (vlastní šetření)

4.4.1 Výsledky šetření s ohledem na cíle šetření

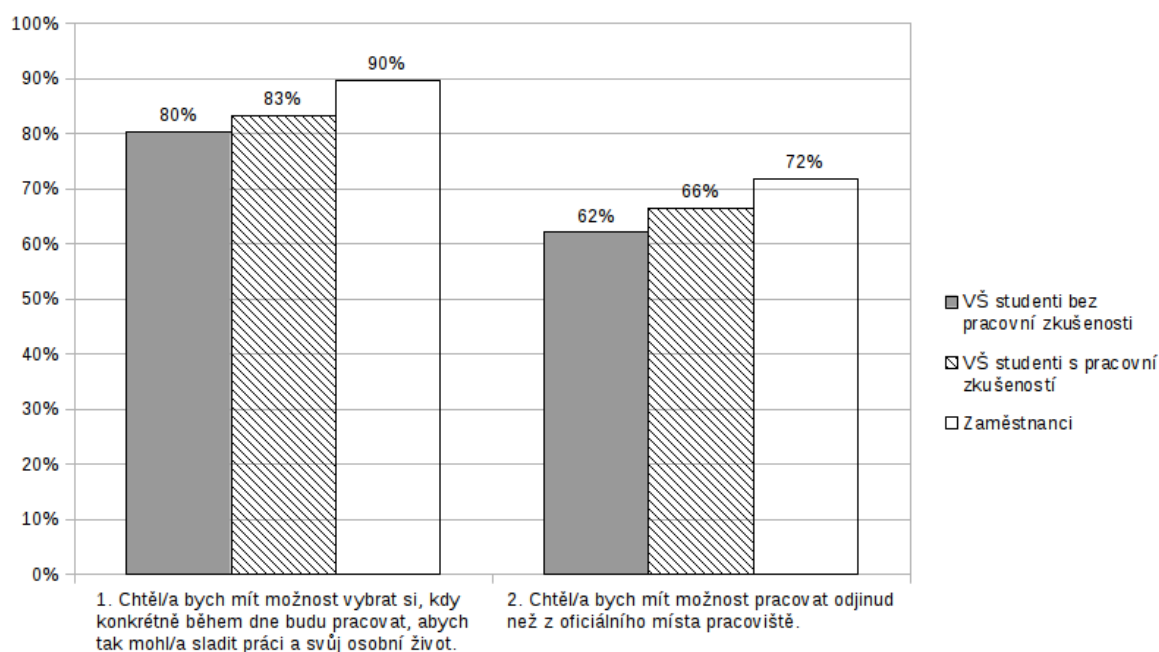
Hlavním cílem šetření bylo zjistit, jaké preference v oblasti pracovních podmínek mezi představiteli generace Y v České republice dominují. Respondenti vybírali z preferencí, které jsou s generací Y spojovány jak v teoretických zdrojích, tak na základě výsledků několika průzkumů. Jednotlivé preference byly zjišťovány v závislosti na sobě, preference byly respondenty seřazeny podle důležitosti, a to prostřednictvím přiřazování čísel (nejvyšší možné přiřaditelné číslo bylo 10, nejnižší 1; každé preferenci bylo možné přiřadit pouze jednu hodnotu). Následující graf zobrazuje, jaké preference jsou pro respondenty nejvíce důležité (ty se nacházejí co nejdále od středu grafu) a jaké preference jsou důležité méně (ty se nacházejí co nejbližší ke středu grafu). Jednotlivé hodnoty u preferencí jsou dány průměrným přiřazeným pořadím (preferenze s vyšším číslem respondenti vyžadují více).



Graf 4: Preference generace Y (vlastní šetření)

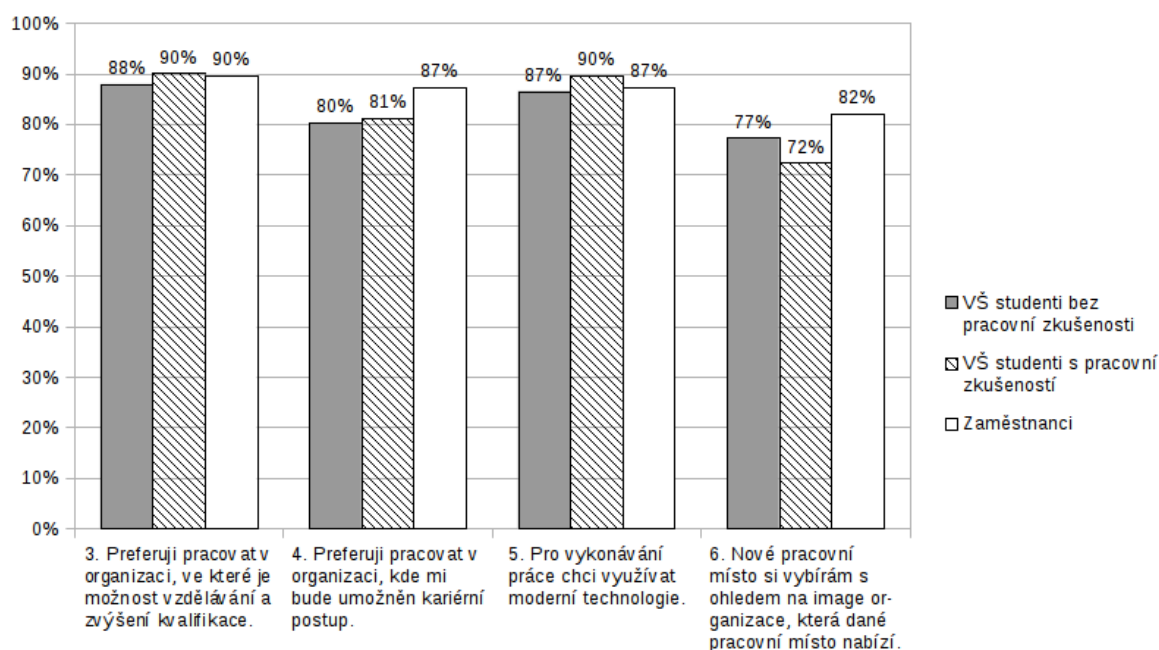
Jak je patrné z grafu 4, pro respondenty dotazníkového šetření (bez ohledu na jejich pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání nebo aktuální situaci z hlediska pracovního života nebo studia) je v oblasti pracovních podmínek nejdůležitější náplň práce (hodnota 6,7). Na druhém místě respondenti umístili platové ohodnocení (hodnota 6,2). Jako třetí nejdůležitější preferenci v oblasti pracovních podmínek respondenti označili neformální vztahy a přátelskou atmosféru (hodnota 6,1). Pro respondenty je také důležitá možnost vzdělávání a zvýšení kvalifikace (hodnota 5,7) a možnost kariérního růstu (hodnota 5,5). Méně důležitou je pro respondenty možnost časové flexibility (hodnota 5) nebo možnost pracovat z jiného místa než je oficiální místo výkonu práce (hodnota 4,1). Pro respondenty není v porovnání s jinými preferencemi příliš důležité využívání moderních technologií (hodnota 4) nebo image organizace (hodnota 4). Nejméně důležitou oblastí je pro respondenty svobodný přístup k internetu (hodnota 3,3).

Dílčím cílem šetření bylo zjistit, zda lidé, kteří pouze pracují (a již nestudují), mají odlišné preference od pracujících nebo nepracujících studentů, a pokud ano, v čem se tyto preference liší. Jak respondenti, rozřazení podle aktuální situace s ohledem na práci a studium, vyjadřovali souhlas, či nesouhlas s uvedenými tvrzeními, ilustrují následující grafy, které se vždy týkají jedné z oblastí pracovních podmínek:



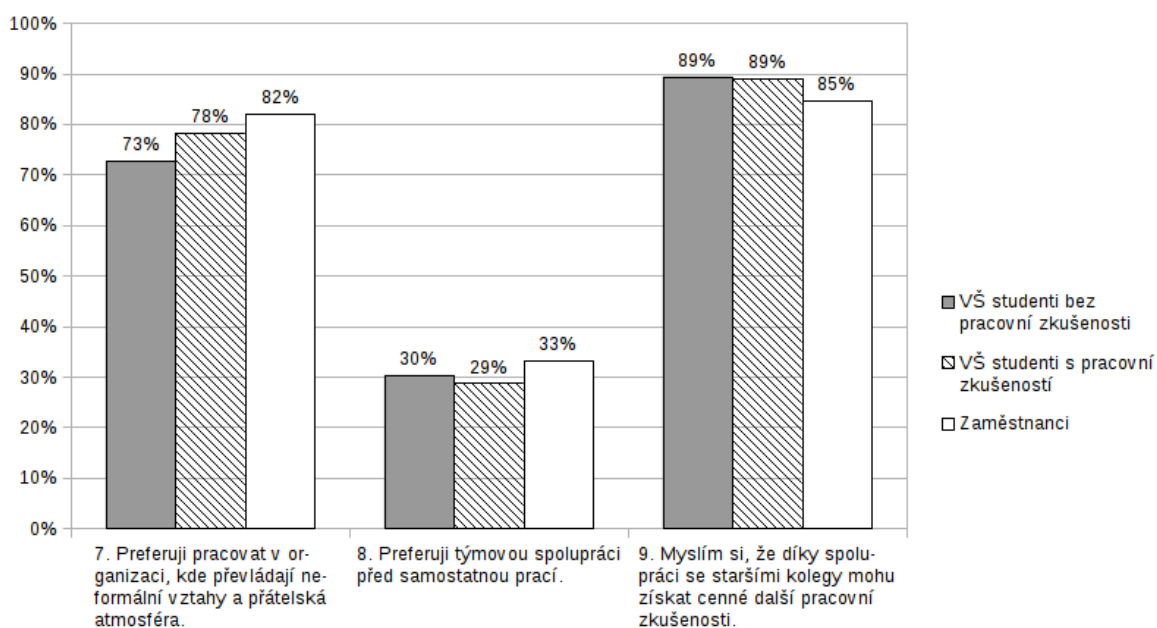
Graf 5: Oblast organizace pracovní doby (vlastní šetření)

V oblasti organizace pracovní doby největší souhlas projevila skupina zaměstnanců. Na první tvrzení týkající se časové flexibility práce vyjádřilo souhlas přibližně 90 % respondentů ze skupiny zaměstnanců, na druhé tvrzení týkající se místní flexibility práce vyjádřilo souhlas asi 72 % respondentů ze skupiny zaměstnanců. Jak je z grafu patrné, nejnižší míru souhlasu v této oblasti vyjádřila skupina vysokoškolských studentů bez dlouhodobější pracovní zkušenosti, přestože míra souhlasu s těmito tvrzeními v oblasti organizace pracovní doby byla poměrně vysoká.



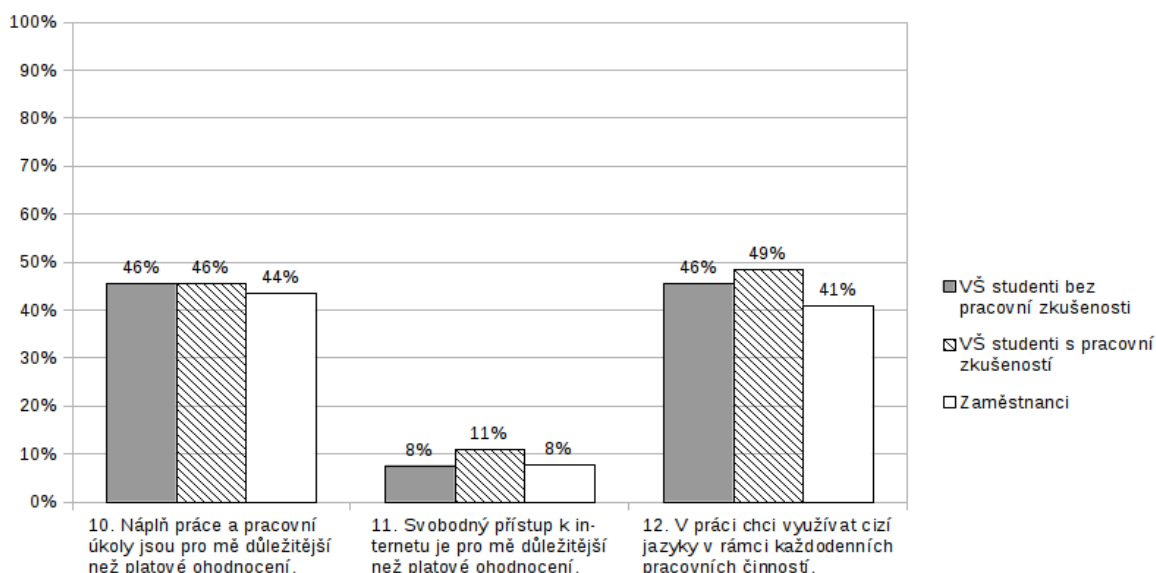
Graf 6: Oblast péče o pracovníky (vlastní šetření)

V oblasti péče o pracovníky vyjadřovala na jednotlivá tvrzení největší souhlas opět skupina zaměstnanců, následovaná skupinou vysokoškolských studentů s dlouhodobější pracovní zkušeností. Míra souhlasu s tvrzením týkající se možnosti vzdělávání a zvýšení kvalifikace je mezi jednotlivými skupinami respondentů srovnatelná. Kariérní postup je nejdůležitější pro skupinu zaměstnanců, míra souhlasu u skupin vysokoškolských studentů je srovnatelná. Využívání moderních technologií v práci preferuje srovnatelné množství respondentů ze všech tří skupin. Obecně nejnižší míru souhlasu v této oblasti mělo tvrzení týkající se image organizace, a to zejména u skupiny vysokoškolských studentů s dlouhodobější pracovní zkušeností. Rozdíly mezi odpověďmi jednotlivých skupin respondentů jsou však v této oblasti pracovních podmínek velmi mírné.



Graf 7: Oblast sociálně-psychologických podmínek práce (vlastní šetření)

V oblasti sociálně-psychologických podmínek práce vyjádřila největší souhlas s tvrzeními skupina zaměstnanců, ačkoliv míra souhlasu nebyla tak vysoká jako u předchozích oblastí. Největší a zároveň srovnatelnou míru souhlasu vyjádřily všechny skupiny respondentů s tvrzením týkající se přínosné spolupráce se staršími kolegy. Neformální vztahy a přátelská atmosféra je nejdůležitější pro skupinu zaměstnanců, nejméně pak pro skupinu vysokoškolských studentů bez dlouhodobější pracovní zkušenosti. Překvapivě nízká míra souhlasu byla vyjádřena s tvrzením týkající se preference týmové spolupráce před samostatnou prací, a to srovnatelně u všech skupin respondentů.



Graf 8: Oblast pracovního místa (vlastní šetření)

Míra souhlasu v oblasti týkající se pracovního místa byla znatelně nižší u všech skupin respondentů než u předchozích oblastí pracovních podmínek. Vnímání důležitosti pracovní náplně a její preference před platovým ohodnocením je mezi jednotlivými skupinami respondentů srovnatelná, podobně tomu je i v oblasti svobodného využívání internetu (souhlas s tímto tvrzením byl nejnižší mezi všemi tvrzeními, a to od všech skupin respondentů). Využívání cizích jazyků je více důležité pro studující zástupce generace Y než pro skupinu zaměstnanců.

4.4.2 Výsledky šetření s ohledem na výzkumné otázky

Výzkumná otázka 1: Chtějí mít zástupci generace Y při práci možnost sladit svůj pracovní a osobní život?

Na základě výše uvedených indikátorů lze na tuto výzkumnou otázku odpovědět. Přes 98 % respondentů (tvořených pouze vysokoškolskými studenty) chce mít při práci dostatek času na svůj osobní život. Asi třetina respondentů (kterými byla pouze skupina zaměstnanců) nechce pracovat na plný pracovní úvazek, a to i za cenu nižšího finančního příjmu, aby tak mohla sladit svůj pracovní a osobní život. Přibližně 83 % všech respondentů chce mít možnost vybrat si, kdy konkrétně během dne budou pracovat, aby tak mohli sladit práci

a svůj osobní život. Přes 65,5 % všech respondentů uvedlo, že by chtěli mít možnost pracovat odjinud než z místa výkonu práce (tedy například z domova nebo kavárny).

Výzkumná otázka 2: Zohledňují zástupci generace Y při výběru pracovního místa samotnou organizaci, která pracovní místo nabízí?

Prostřednictvím míry souhlasu s uvedenými tvrzeními je možné určit, zda představitelé generace Y při výběru pracovního místa také zohledňují samotnou organizaci, která dané pracovní místo nabízí. Až 89 % respondentů chce pracovat v organizaci, která umožňuje další vzdělávání a zvýšení kvalifikace. Přibližně pro 82 % respondentů je důležité, aby byl v organizaci možný kariérní postup. Pro 75 % respondentů je důležité, čím se organizace zabývá, jaké služby poskytuje a jaká je její image. Asi 77 % respondentů chce pracovat v organizaci, kde převládají neformální vztahy a přátelská atmosféra.

Výzkumná otázka 3: Zohledňují představitelé generace Y při výběru nového pracovního místa náplň práce a pracovní podmínky spojené s daným pracovním místem?

Pomocí odpovědí na uvedená tvrzení lze určit, zda zástupci generace Y při výběru nového pracovního místa zohledňují náplň práce a pracovní podmínky spojené s daným pracovním místem. Přibližně třetina respondentů preferuje týmovou spolupráci před samostatnou prací. Asi 88 % respondentů si myslí, že mohou díky spolupráci se staršími kolegy získat další cenné pracovní zkušenosti. Pro necelou polovinu respondentů (45 %) je náplň práce důležitější než platové ohodnocení. Necelých 10 % respondentů preferuje svobodné využívání internetu před platovým ohodnocením.

4.5 Interpretace dat, závěry

Hlavním cílem šetření bylo zjistit, jaké preference mezi představiteli generace Y převažují. Podle výsledků šetření je pro zástupce generace Y nejpodstatnějším prvkem v oblasti podmínek práce samotná náplň práce, dále platové ohodnocení a neformální vztahy a přátelská atmosféra na pracovišti.

Toto zjištění koresponduje také s teoretickými informacemi o generaci Y, například Rezlerová uvádí, že pro generaci Y je důležitá smysluplnost práce (Rezlerová, 2009, s. 16). Důležitost náplně práce pro generaci Y vyplývá také z výsledků průzkumů, například průzkum společnosti Universum, kterého se účastnilo přes 10 000 českých vysokoškolských studentů, ukázal, že pro generaci Y je s ohledem na výběr ideálního zaměstnavatele nejpodstatnější pracovní náplň a atmosféra na pracovišti. Jako druhý nejdůležitější prvek v tomto průzkumu se objevilo platové ohodnocení (Raková, 2014, universum.studenta.cz), což koresponduje i s výsledky mého šetření.

Nižších hodnot dosáhla možnost vzdělávání a kariérního postupu, časová a místní flexibilita, image organizace nebo využívání moderních technologií. Toto zjištění odpovídá zmíněným průzkumům v první kapitole, kde se tyto preference neumístily na předních příčkách šetření (zpravidla se pohybovaly okolo čtvrtého místa), ale jako podstatné je vnímá přibližně polovina respondentů.

Nejméně důležitý je pro respondenty mého šetření svobodný přístup k internetu, který by vyžadovala přibližně desetina respondentů, což je méně, než uvádí průzkum společnosti Cisco, ve kterém svobodný přístup k internetu preferuje asi jedna třetina respondentů, a to před platovým ohodnocením (www.cisco.com). Tyto výsledky ale mohou být dány rozdílnou metodologií jednotlivých šetření nebo skutečností, že mnoho zástupců generace Y má přístup k internetu bez omezení na svém mobilním telefonu, a tak nemusí být v tomto ohledu závislí na zaměstnavateli.

Dílčím cílem šetření bylo zjistit, zda se odpovědi respondentů, rozčleněných do tří skupin podle aktuální situace vzhledem k pracovnímu životu a studiu, od sebe nějak liší, a pokud ano, v čem se tyto odpovědi liší a v jaké míře. Tento cíl šetření bude vyhodnocen s ohledem na jednotlivé oblasti pracovních podmínek, což umožní odpovědi na jednotlivé otázky generalizovat na celou oblast pracovních podmínek. Obecně lze však tvrdit, že rozdíly mezi jednotlivými odpověďmi tří skupin respondentů se pohybovaly maximálně okolo 10 %.

V oblasti organizace pracovní doby s tvrzeními ohledně možnosti časové a místní flexibility souhlasila nejvíce skupina zaměstnanců, naopak nejmenší souhlas svými odpověďmi projevila skupina vysokoškolských studentů bez dlouhodobější pracovní zkušenosti.

V této oblasti měla nejspíše velký význam právě pracovní zkušenost. Největší rozdíl v souhlasu mezi jednotlivými skupinami respondentů se v této oblasti pohyboval okolo 9 %, průměrný rozdíl v souhlasu mezi jednotlivými skupinami respondentů byl přibližně 6 %.

Největší souhlas v oblasti péče o pracovníky vyjádřila skupina vysokoškolských studentů s dlouhodobější pracovní zkušeností (konkrétně v otázce možnosti vzdělávání a zvýšení kvalifikace a využívání moderních technologií na pracovišti) a skupina zaměstnanců (a to v otázce možnosti kariérního postupu a image organizace). Největší rozdíl v souhlasu mezi jednotlivými skupinami respondentů bylo necelých 10 %, průměrný rozdíl v souhlasu mezi jednotlivými skupinami respondentů se však pohyboval okolo hranice necelých 4 %.

S tvrzeními v oblasti sociálně-psychologických podmínek práce nejvíce souhlasila skupina zaměstnanců (v otázce atmosféry na pracovišti a týmové spolupráce) a skupina vysokoškolských studentů bez dlouhodobější pracovní zkušenosti (otázka spolupráce se staršími kolegy). Největší rozdíl v souhlasu s těmito tvrzeními byl v otázce neformálních vztahů a přátelské atmosféry na pracovišti (necelých 10 %), průměrně se míra souhlasu u jednotlivých skupin respondentů lišila přibližně o 4 %.

V oblasti týkající se pracovního místa naopak největší souhlas projevily skupiny vysokoškolských studentů, zejména studenti s dlouhodobější pracovní zkušeností (vyjádřili největší míru souhlasu se všemi tvrzeními v této oblasti, skupina vysokoškolských studentů bez dlouhodobější spolupráce vyjádřila stejnou míru souhlasu v otázce náplně práce). Největší rozdíl v souhlasu mezi jednotlivými skupinami respondentů bylo asi 7 % (v otázce využívání cizích jazyků v rámci náplně práce), průměrně se však míra souhlasu u jednotlivých skupin respondentů lišila přibližně pouze o 2,5 %.

Největší průměrný rozdíl v souhlasu mezi jednotlivými skupinami respondentů byl tedy v oblasti organizace pracovní doby, kde se nejvíce projevila pravděpodobně pracovní zkušenost a vnímání organizace práce na základě této zkušenosti. V ostatních oblastech pracovních podmínek se průměrný rozdíl v souhlasu na předkládaná tvrzení lišil o 2,5–4 %, což je nejspíše dáno skutečností, že všichni respondenti spadají do generace Y, a tak mají na oblast podmínek práce podobný pohled.

Součástí šetření bylo také odpovědět na výše formulované výzkumné otázky. Odpovědi na tyto otázky byly zjišťovány formou „podotázek“, tedy tvrzení, se kterými respondenti vyjadřovali svůj souhlas či nesouhlas (případně mohli zvolit neutrální odpověď).

První výzkumná otázka se týkala preference sladění pracovního a osobního života. Na základě odpovědí respondentů lze tvrdit, že zástupci generace Y chtějí mít při práci možnost sladit svůj pracovní a osobní život, a to zejména prostřednictvím časové flexibility práce.

Druhá výzkumná otázka se věnovala oblasti organizace (zaměstnavatele). Na základě výše uvedených informací lze tvrdit, že zástupci generace Y při výběru pracovního místa zohledňují organizaci, která nabízí pracovní místo, a to hlavně z důvodu možnosti vzdělávání a zvýšení kvalifikace a možnosti kariérního postupu.

Třetí výzkumná otázka zjišťovala, zda představitelé generace Y zohledňují při výběru práce také samotnou náplň práce a podmínky, které jsou s tímto místem spojeny. Pro necelou polovinu respondentů je náplň práce důležitější než platové ohodnocení. Kromě spolupráce se staršími kolegy, která je kvůli získání dalších pracovních zkušeností pro respondenty velmi důležitá, jsou další podmínky práce pro respondenty méně významné.

5 Závěr

Generace Y, stejně jako ostatní generace, je od předešlých generací odlišná, a to i v oblasti pracovního života. Tato odlišnost není způsobena pouze historickými událostmi, hodnotami nebo normami, se kterými je tato generace spojována – velkou roli v této odlišnosti od ostatních generací hraje zejména působení globalizačních účinků, změn a rozsáhlý rozvoj v oblasti informačních a komunikačních technologií. Generace Y tak má k dispozici jiné prostředky a technické a technologické vybavení, které využívá, než které mohly využívat předchozí generace.

Vzhledem k proměně převažujících hodnot a preferencí v oblasti pracovních podmínek, které u představitelů generace Y více směřují k flexibilitě, svobodě a dostatku volného času při práci, by měli zaměstnavatelé zavádět různá opatření pro naplnění těchto požadavků.

Generace Y byla v této práci (spolu s dalšími generacemi, které aktuálně působí na trhu práce) nastíněna s ohledem na oblast pracovního života, byly popsány klíčové průzkumy v oblasti preferencí generace Y v pracovním životě a pozornost byla věnována i samotné oblasti pracovních podmínek. Zároveň byla představena nejvyžadovanější preference generace Y – flexibilita práce, kterou je možné zajistit formou využívání konceptu work-life balance a s ním souvisejících flexibilních pracovních úvazků nebo přistupování k pracovnímu životu v souladu s konceptem svoboda v práci. Součástí práce bylo také vlastní dotazníkové šetření, jehož smyslem bylo zjistit, jaké preference mezi představiteli generace Y v oblasti pracovních podmínek převažují, jeho popis a interpretace.

Cílem práce bylo poskytnout informace o generaci Y a jejích preferencích v oblasti podmínek práce a představit koncept sladování pracovního a osobního života a s tím související alternativní způsoby práce. Preference v oblasti pracovních podmínek byly zároveň zjišťovány prostřednictvím vlastního dotazníkového šetření, jehož výsledky ve značné míře korespondovaly s teoretickými informacemi o generaci Y a s výsledky uvedených průzkumů.

Vlastní šetření preferencí generace Y v oblasti pracovních podmínek ukázalo, že zástupci generace Y s dlouhodobější pracovní zkušeností se více ztotožňují s uvedenými tvrzeními, nicméně rozdíly v míře souhlasu mezi jednotlivými skupinami respondentů nebyly

nikterak markantní; mezi třemi skupinami respondentů tedy byla významnější náležitost ke generaci Y než dlouhodobější pracovní zkušenost.

Na základě teoretických informací a výsledků zmíněných průzkumů vyplývá, že generace Y klade velký důraz na flexibilitu práce, velmi důležitá je pro generaci Y rovněž samotná náplň práce a pracovní úkoly na daném pracovním místě. Generace Y chce pracovat v organizacích, které umožňují vzdělávání a zvýšení kvalifikace nebo kariérní růst. Tato generace si váží spolupráce se staršími kolegy a na pracovišti preferuje neformální vztahy a přátelskou atmosféru. Představitelům této generace není lhostejné, v jaké organizaci pracují (je pro ně důležité, čím se daná organizace zabývá a jaké služby či produkty poskytuje), v práci chtějí využívat moderní technologie a mít svobodný přístup k internetu.

6 Soupis bibliografických citací

1. About Zappos.com. Zappos Insights - Culture Training - Customer Service Training - Human Resources Training [online]. 2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.zapposinsights.com/about/zappos>
2. Age Statistics. OECD Better Life Index [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/bli/rest/indexes/stats/age>
3. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 283 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.
5. BIČÁKOVÁ, Olga. Jaké jsou flexibilní formy zaměstnávání?. [online]. 2008 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5793>
6. BIRD, Jim. Work-Life Balance Defined. [online]. 2003 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.worklifebalance.com/work-life-balance-defined.html>
7. BIRD, Jim. Work-Life Balance: Doing it right and avoiding the pitfalls. Employment Realitons Today [online]. 2006, roč. 33, č. 3 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/article3.pdf>
8. BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
9. CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, 340 s. ISBN 978-80-904890-1-1.
10. Cisco Connected World Technology Report. [online]. 2011 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/enterprise/connected-world-technology-report/index.html#~2011>
11. Countries, Czech Republic. OECD Better Life Index [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/czech-republic/>
12. Country Statistics. OECD Better Life Index [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/bli/rest/indexes/stats/country>
13. ČECHUROVÁ, Jana a Jan KUKLÍK. Z historie Úřadu vlády České republiky 1918–1992. 1.. vyd. Praha: Úřad vlády České republiky, 2006, 106 p. ISBN 80-867-3462-5.
14. ČEVELA, Rostislav, Zdeněk KALVACH a Libuše ČELEDVÁ. Sociální gerontologie: úvod do problematiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 263 s. ISBN 978-80-247-3901-4.

15. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Lucie VÁCLAVKOVÁ a Lenka SVOBODOVÁ. Svět práce a kvalita života: vliv změn světa práce na kvalitu života: výzkumný projekt v rámci programu Moderní společnost a její proměny. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006, 115 s. ISBN 80-869-7308-5.
16. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-717-9893-4.
17. EUROSTAT. Osoby zaměstnané na částečný úvazek - celkem [online]. 2013 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tps00159>
18. Executive summary. OECD Better Life Index [online]. 2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: http://www.oecdbetterlifeindex.org/media/bli/documents/BLI_executive_summary_2014.pdf
19. FORMÁNKOVÁ, Lenka, Radka DUDOVÁ a Marta VOHLÍDALOVÁ. Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy [cit. 2015-04-02]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2011. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf
20. Gender Statistics. OECD Better Life Index [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/bli/rest/indexes/stats/gender>
21. GILAROVÁ, Radomíra. Metodika využití flexibilních forem práce - částečné pracovní úvazky, sdílení práce a přerušení práce. [online]. 2004 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika_flexibilni_formy_prace.pdf
22. GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 256 s. Psyche (Grada). ISBN 978-802-4727-981.
23. HAJZLER, Tomáš. Krok č.1: Design svobodné firmy - Změna práce a podnikání. Změna práce a podnikání - Blog o širších souvislostech svobodného vedení sebe sama, lidí a firem. Od roku 2007. [online]. 2011 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://blog.tomashajzler.com/clanek/krok-c-1-design-svobodne-firmy>
24. HOWE, Neil a William STRAUSS. Millennials rising: the next great generation /by Neil Howe and Bill Strauss; cartoons by R.J. Matson. New York: Vintage Books, 2000, 415 p. ISBN 03-757-0719-0.
25. HOWE, Neil a William STRAUSS. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. Harvard Business Review. 2007, roč. 85, 7–8, s. 41–52.
26. HSIEH, Tony. Šťěstí doručeno. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, 254 s. ISBN 978-80-904890-2-8.
27. HÜTTLOVÁ, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994, 78 s. ISBN 80-7079-688-x.
28. INVESTORS IN PEOPLE. Health and Wellbeing Good Practice Guide [online]. 2014 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.investorsinpeople.co.uk/sites/default/files/IIP%20Health%20and%20Wellbeing%20Guide.pdf>

29. JUNOVÁ, Blanka. Čas pro změnu: ... k rovnováze práce a soukromí [e-book]. 2012, 93 s. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/ebook-sladovani>
30. KEUNE, Maarten. Capitalist Divergence and Labour Market Flexibility in the Czech Republic and Hungary: A Comparative Analysis of Standard and Non-Standard Employment. Sociologický časopis [online]. 2003, roč. 39, č. 6 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/162e55d7ae4a950c51c0862bfce5c68e5475ce6e_505_64keune18.pdf
31. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
32. KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
33. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
34. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
35. KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 128 s. ISBN 978-802-4439-617.
36. KRÁKORA, Pavel a Pavel Kopeček. Dějiny Československa 1918–1992. 1. vyd. Praha: Epoque, 2010, 56 s. ISBN 978-80-7425-080-4.
37. LNĚNIČKA, Luboš. Digitální nomádství, nový způsob cestování a práce v jednom - Rady na cestu - cestování, poznávání, dobrodružství. HedvabnaStezka.cz - cestování, poznávání, dobrodružství [online]. 2013 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.hedvabnastezka.cz/rady/14203-digitalni-nomadstvi-novy-zpusob-cestovani/>
38. LOCKWOOD, Nancy R. Work/Life Balance: Challenges and Solutions. 2003. Dostupné z: http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/11_Lockwood_WorkLifeBalance.pdf
39. MEZŘICKÝ, Václav. Globalizace. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 147 s. ISBN 8071787485.
40. MIKA, František. Čerstvý vítr generace Y. HR leader 2.0 [online]. 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.hrleader.cz/cerstvy-vitr-generace-y/>
41. OECD. Part-time employment rate [online]. 2013 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm>
42. Podmínky rodičovství v podnikovém prostředí v mezinárodním srovnání. 1.vyd. Editor Alena Křížková. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007, 104 s. Sociologické studie (Sociologický ústav AV ČR), 07/9. ISBN 978-80-7330-127-9.

43. PRICEWATERHOUSECOOPERS. Millenials at work: Reshaping the workplace. [online]. 2011 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: http://www.pwc.com/en_M1/m1/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf
44. RAKOVÁ, Michaela. Český student chce stabilní a prestižní práci. [online]. 2014 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://universum.studenta.cz/cesky-student-chce-stabilni-a-prestizni-praci/article/1729>
45. REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
46. Responses, Czech Republic. OECD Better Life Index [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/responses/#CZE>
47. REZLEROVÁ, Jaroslava. Na trh práce přichází generace Y. HR forum. 2009, č. 4, s. 16–17.
48. ROSULEK, Martin. Digitální nomádi a jejich životní styl digitální nomádství | Digitální nomádi cestují [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://digitalninomadstvi.cz/>
49. RYDVALOVÁ, Renata a Blanka JUNOVÁ. Jak sladit práci a rodinu: --a nezapomenout na sebe. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 152 s. Psychologie pro každého. ISBN 9788024735788.
50. SČÍTÁNÍ LIDU, DOMŮ A BYTŮ. Obyvatelstvo podle ekonomické aktivity, věku, pohlaví a rodinného stavu. [online]. 2011 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://goo.gl/Wzfnxy>
51. SEMLER, Ricardo. Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa. 1. vyd. Praha: PeopleComm, c2011, xvii, 298 s. ISBN 978-80-904890-0-4.
52. STRAŠILOVÁ, Gabriela. „Husákovy“ versus „Havlovy“ děti. [online]. 2013 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/52002e2055>
53. STRAUSS, William a Neil HOWE. Generations: the history of America's future, 1584 to 2069. 1st Quill ed. New York: Quill, c1991, 538 p. ISBN 06-881-1912-3.
54. SVIANTEKOVÁ, Gabriela. Role zaměstnávajících organizací ve vztahu práce-soukromí. In: GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 206–215. Grada. ISBN 978-80-247-2798-1.
55. Svoboda v práci | Svoboda v práci. Hnutí za přirozenější způsob práce ve 21. století | Svoboda v práci [online]. 2012 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.svobodavpraci.cz/svoboda-v-praci/>
56. Svobodomyslné firmy | Svoboda v práci. Hnutí za přirozenější způsob práce ve 21. století | Svoboda v práci [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.svobodavpraci.cz/svobodomyslne-firmy/>

57. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
58. VANTUCHOVÁ, Radka. Generace Y - Hays průzkum. [online]. 2011 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/generace-y-hays-pruzkum>
59. VLACH, Robert. Digitální nomádi. Na volné noze – portál nezávislých profesionálů [online]. 2011 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/nomadi/>
60. VLACH, Robert. Svobodné firmy kontra volný trh. Na volné noze – portál nezávislých profesionálů [online]. 2012 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/svobodne-firmy/>
61. VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
62. VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ V PRAZE. Podmínky práce v ČR, Flexibilní formy zaměstnání: Sekundární analýza výzkumných šetření zaměstnanců, zaměstnavatelů, odborových svazů a úřadů práce. [online]. 2004 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/studie_podminky_prace_a_flexibilita_v_CR.pdf
63. What's The Better Life Index?. OECD Better Life Index [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/about/better-life-initiative/>
64. Work-Life Balance. OECD Better Life Index [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>
65. Work-life balance. Práce na dálku [online]. 2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/work-life-balance>
66. WorldBlu | 2014 WorldBlu List of Most Democratic Workplaces Awardees. WorldBlu | Freedom and Democracy at Work[online]. 2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.worldblu.com/awardee-profiles/2014.php>
67. WorldBlu | Freedom at Work. WorldBlu | Freedom and Democracy at Work [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.worldblu.com/democratic-design/>
68. Zákon č. 262/2006 Sb.

7 Přílohy

Příloha A

Seznam vybraných svobodných a svobodomyšlných organizací v České republice

České hnutí svobody v práci vytvořilo seznam českých organizací, které fungují na principech svobody v práci nebo mají podobnou životní filozofii a na principy svobody v práci jsou jim sympatické a nechaly se jimi inspirovat. Z více než 60 organizací jsem vybrala následující známější organizace:

1. Adato Paradigma, občanské sdružení provozující webový portál Hearth.net
2. Etnetera, působící v oblasti webů
3. Google Praha, zabývající se internetovými službami
4. Hanibal, obchod s outdoorovým oblečením
5. Heureka, internetový nákupní rádce
6. HUB Praha, poskytující coworkingové služby
7. Locke & Hobbes, poskytující daňové a účetní poradenství
8. Martinus, knihkupectví
9. Papelote, papírnictví
10. Personalisté, personální agentura
11. REC Group, recyklační ekologické centrum
12. SCIO, působící v oblasti vzdělávání
13. STEM/MARK, poskytující marketingové výzkumy
14. Symbio, internetová agentura
15. ZOOT, prodejce oblečení

Příloha B

Dotazník výzkumného šetření

1. Vyberte, prosím, Vaše pohlaví:
 - Muž
 - Žena
2. Vyberte, prosím, Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:
 - SŠ s maturitou
 - bakalářské
 - magisterské
 - doktorské
3. V současné době:
 - Studuji na VŠ (prezenční studium) a nepracoval/a jsem déle než 6 měsíců u jednoho zaměstnavatele
 - Studuji na VŠ (prezenční/kombinované studium) a pracuji/pracoval/a jsem déle než 6 měsíců u jednoho zaměstnavatele na zkrácený/plný úvazek
 - Pracuji na plný/zkrácený pracovní úvazek

Vyberte, prosím, zda souhlasíte s následujícími tvrzeními:

4. Pouze pro 3a,b: Chtěl/a bych mít při práci dostatek času na svoje koníčky, přátele, rodinu.
 - Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím
5. Pouze pro 3c: Nechci pracovat na plný pracovní úvazek, abych měl/a dost času na svoje koníčky, přátele, rodinu (a to i za cenu nižšího finančního příjmu).
 - Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím
6. Chtěl/a bych mít možnost vybrat si, kdy konkrétně během dne budu pracovat, abych tak mohl/a sladit práci a svůj osobní život.
 - Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím
7. Chtěl/a bych mít možnost pracovat odjinud (z domova, kavárny) než z oficiálního místa pracoviště.
 - Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím

8. Preferuji pracovat v organizaci, ve které je možnost vzdělávání a zvýšení kvalifikace.
- Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím
9. Preferuji pracovat v organizaci, kde mi bude umožněn kariérní postup.
- Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím
10. Pro vykonávání práce chci využívat moderní technologie.
- Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím
11. Při výběru pracovního místa zohledňuji také organizaci, která dané pracovní místo nabízí (čím se organizace zabývá, jaké služby poskytuje, jaké je její povědomí a prestiž v očích společnosti).
- Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím
12. Preferuji pracovat v organizaci, kde převládají neformální vztahy a přátelská a uvolněná atmosféra.
- Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím
13. Preferuji týmovou spolupráci před samostatnou prací.
- Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím
14. Myslím si, že díky spolupráci se staršími kolegy mohu získat další cenné pracovní zkušenosti.
- Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím
15. Náplň práce a pracovní úkoly jsou pro mě důležitější než platové ohodnocení.
- Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím
16. Svobodný přístup k internetu je pro mě důležitější než platové ohodnocení.
- Souhlasím
 - Nesouhlasím
 - Nevím

17. V práci chci využívat cizí jazyky v rámci každodenních pracovních činností.

- Souhlasím
- Nesouhlasím
- Nevím

18. Přiřaďte následujícím bodům číslo podle důležitosti, jakou pro Vás v pracovním životě mají. Každému bodu lze přiřadit pouze jedno číslo na škále 0-10, následující body tak seřadíte podle důležitosti.

- Časová flexibilita
- Místní flexibilita
- Možnost vzdělávání
- Využívání moderních technologií
- Image organizace
- Neformální vztahy, přátelská atmosféra
- Náplň práce
- Svobodný přístup k internetu
- Platové ohodnocení
- Možnost kariérního růstu